

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

10

كتاب الجيب

قيادة الأفراد

حلول من الخبراء لتحديات يومية

حَدِّد غرضَك - جمِّع موارد معلوماتك - طوِّر استراتيجية - هيئ دعماً

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبدالله

العبيكان
Obeikan

قيادة الأفراد

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 10

كتاب الجيب

قيادة الأفراد

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله



Original Title
Pocket Mentor Series
LEADING PEOPLE
Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-0349-4

ISBN 8-937-54-9960-978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة من المؤلفين
قيادة الأفراد./ مجموعة من المؤلفين.- الرياض، 1431هـ
146ص؛ 12.5× 18سم.
ردمك: 8-937-54-9960-978
1. القيادة الإدارية 2. الرؤساء والمديرون
أ. العنوان
ديوي 658,42 رقم الإيداع: 46 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة هذا الكتاب

تبدأ القيادة بإدراك الطريق

والسبب الذي يدفعك لاتخاذ هذا الطريق أو ذاك

كلما ذكرت لفظة (قائد) تراءت أمام مخيلتنا صور لرجال عظماء ونساء عظيمات، يظهرون في أوقات الأزمات والشدائد، فيتخذون قرارات تؤدي لتغيير عظيم في مجرى حياة الإنسانية؛ ولهذا نستمتع بقراءة الكتب التي تتحدث عنهم، والأفلام التي تستعرض سيرتهم، ولا نكتفي بهذا، إذ نعمد لرواية القصص والحكايات عنهم، وللأسف الشديد، تؤدي هذه الصور لترسيخ المفهوم الذي يقول: لكي تكون قائداً، لابد أن تكون حاضراً هناك، في تلك اللحظة الذهبية، وتتحلى بالقدرة اللازمة لتحفيز الآلاف وإثارة الحماس في نفوسهم وتأجيج مشاعرهم، لكن الأمر ليس كذلك.

إذ تعني القيادة ببساطة شديدة: القدرة على التأثير في الآخرين لتحريكهم ودفعهم لإنجاز أهداف عامة، فالآباء قادة وكذلك الأمهات، وحتى الأطفال الصغار يقودون، والوحدات الرئيسة تقود.

وأنت أيضاً يمكنك أن تكون قد مارست القيادة فعلاً؛ ولكي تتأكد من ذلك، عد بذاكرتك قليلاً إلى الوراء عندما استطعت التأثير في الآخرين من خلال ما اتخذته من قرارات، والطريقة التي اخترتها لقضاء وقتك وإنفاق مالك، أو ببساطة شديدة: من خلال مشاركتك في مناقشة أثرت فيما كان يفعله الآخرون. وعلى كل حال، ليس هدف هذا الكتاب أن نعلمك كيف تقود، بل الغرض هو توفير أفكار ومفاهيم أساسية تمكنك أن تقود بطريقة أفضل.

إذن، من أين يمكنك أن تبدأ؟ ابدأ من الهدف، إذ ليس ثمة فائدة تذكر من قضاء الوقت في محاولة للتأثير في الآخرين إن لم يكن لديك هدف محدد، تود دفع الناس لتحقيقه، ما هي رؤيتك؟ ما هي غايتك المنشودة؟ وما الذي تطمح إلى تحقيقه؟ صحيح.. قد يبدو هذا أمراً غاية في البساطة، غير أنه حاسم وغاية في الأهمية. فالقادة البارعون يدركون تماماً الهدف الذي يسعون لتحقيقه. إذ لا يدركون وجهتهم فحسب، بل يعرفون يقيناً لماذا يمموا وجههم شطرها – فإن لم تستطع الإجابة عن هذه الأسئلة – إلى أين أنت قاصد؟ ولماذا تقصد هذه الوجهة أو تلك؟ – فسوف تقضي كثيراً من الوقت مندفعاً جيئة وذهاباً دون أن تبلغ غاية محددة. تذكر ذلك المشهد التقليدي من حكاية أليس (Alice) وأرض العجائب للويس كارول (Lewis Carroll):

ارتاعت (أليس) عندما وقعت عينها على قط تشيشر[1] جالساً على غصن شجرة على بعد عدة ياردات منها.

لكن القط اكتفى بابتسامة عريضة عندما ظهرت أليس أمامه... فسألت أليس القط وهي خائفة: «قط تشيشر... هلا أخبرتني مشكوراً، بالطريق الذي يجب علي أن أسلكه لكي أخرج من هنا؟».

فأجابها القط: «الأمر يعتمد إلى حد كبير على المكان الذي تقصدينه».

فردت أليس: «لا يهمني إلى أين ينتهي بي الطريق».

فعلق القط: «إذن، ليس مهماً أن تسلكي هذا الطريق أو ذاك».

فأضافت أليس شارحة فكرتها: «ما دمت سوف أخرج من هنا».

فقال القط: «آه، الآن أنت متأكدة أنك تودين فعل هذا، إذن، يمكنك تحقيقه فقط كلما سرت بعيداً من هنا».

أجل.. قط تشيشر على حق. فإن لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فبإمكانك أن تسلك أي طريق شئت، لكن بمجرد أن تدرك

---

(1) تشيشر: إقليم في الجزء الشمالي الغربي من إنجلترا. مساحته (2328) كيلومتراً مربعاً. سكانه: (960.000) نسمة. عاصمته: تشستر (المترجم).

وجهتك، يمكنك تركيز مواردك، ومن ثم تحفيز الناس وشحذ همتهم لإنجاز المهمة، وتذكر دائماً: إن كنت تود أن تكون قائداً، فالأمر لا يتعلق بما تفعله أنت، بقدر تعلقه بما سوف يضطلع به الآخرون. إذ يجب عليك بصفتك قائدًا، التأثير في الآخرين لكي يساعدوك على إنجاز الهدف العام وتحقيقه.

وثمة كلمة تحذير أخيرة: لا تنتظر الآخرين لتوضيح رؤيتك. فطالما سمعنا من خلال عملنا في منظمات التعليق: «إن أخبروني فقط بالوجهة التي نقصدها، فسوف أعرف ما ينبغي فعله». إن مثل هذا التعليق ينبئنا بكل بساطة، أن الشخص المتحدث ليس قائداً. ليس هذا فحسب، بل يؤكد لنا أنه مجرد تابع ينتظر شخصاً آخر لكي يضطلع بمهمة القيادة، أتدري لماذا؟ لأنك تعرف أكثر منهم عن عملك، حياتك، عملائك، آمالك وتطلعاتك ورغباتك، فلماذا تنتظرهم؟ فالقادة لا ينتظرون.

أتمنى أن يكون هذا الدليل مفيداً لك، فيساعدك على الإمساك بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتصير القائد الذي ينبغي أن تكونه، وفي الغالب، يتلخص كل ما يجب عليك فعله لتحقيق ذلك، في أن تسرع فتقول لنفسك: «حسناً، أنا المسؤول وأعرف الوجهة التي أقصدها». ومن ثم تخاطب الآخرين: «هيا.. اتبعوني».

للويد بيرد (Lloyd Baird)، المعلم المخلص والناصح الأمين:

يعمل للويد بيرد أستاذاً للإدارة بجامعة بوسطن، ورئيساً لقسم السلوك التنظيمي، كما عين مؤخراً مديراً لمركز أبحاث الأنظمة ورئيساً للبحث بمؤتمر المائدة المستديرة الذي يعنى بتنمية الإدارة التنفيذية، التي تركز جهدها على تطوير الإجراءات التنفيذية والإدارة.

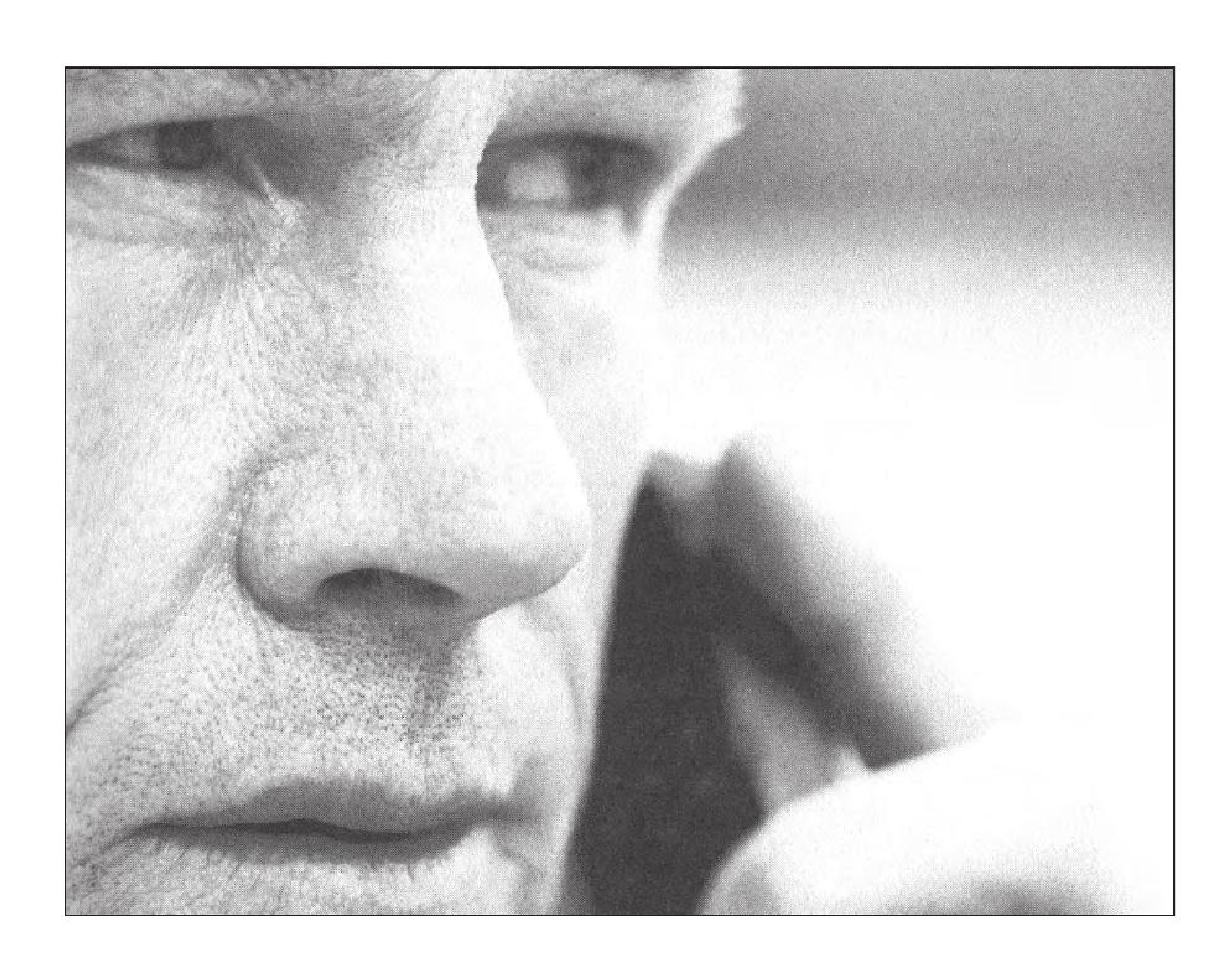
وقد عمل الدكتور بيرد مع عدد من المؤسسات لمعالجة بعض القضايا، كالمخاطر وإمكانية تعلم العمل المشترك، المعرفة والخطوات التمهيدية الأولية للقيادة السليمة، كما عمل أيضاً مع مديرين تنفيذيين لمساعدتهم على تحقيق التحول الشخصي والمؤسسي، وقد حصل على بكالوريوس العلوم من جامعة ولاية يوتا، كما حصل على ماجستير إدارة الأعمال والدكتوراة من جامعة ولاية ميشيغان[1].

---

(1) يوتا: ولاية في الجزء الغربي من وسط الولايات الأمريكية المتحدة. مساحتها: (219.931) كيلومتراً مربعاً. عدد سكانها: (2.100.000) نسمة. عاصمتها: (Salt Lake City) (مدينة البحيرة المالحة). أما ولاية ميشيغان، فتقع في الجزء الشمالي من وسط الولايات الأمريكية المتحدة، في منطقة البحيرات العظمى، مساحتها: (150.779) كيلومتراً مربعاً. سكانها: (9.800.000) نسمة. عاصمتها: لانسينغ (المترجم).

قيادة الأفراد
المقومات الأساسية

تحدي القيادة المعاصرة



تعريف

القيادة: القدرة على حث الأتباع وتحفيزهم.

- وارين ج. بينيس (Warren G. Bennis)

كان ينظر للقيادة على أساس أنها شيء فطري لا يمكن اكتسابه بالتجربة، وتجسيداً لملاحم لون رينجر (Lone Ranger) البطولية، كان ينظر للقيادة على أنها شيء خفي مزيج من الشجاعة، سحر الشخصية القيادية وجاذبيتها، وحتى موهبتها المسرحية وقدرتها على التمثيل، لكن خلف تلك السمات، ومن خلال إعادة صياغة ما قاله لويس آرمسترونج (Louis Armstrong)، نجد أنه إذا كان للمرء أن يسأل عن معنى القيادة، فلن يصل إلى تعريف محدد له أبداً.

ومن يمن طالعنا، أننا نشأنا كلنا ونحن نتمتع بالعقل، أو على الأقل، ساعد مناخ الأعمال الذي نشأنا فيه، على ترسيخ دروس في أنفسنا، تعزز روح المنافسة والاستثارة باستمرار، وصحيح.. ما تزال القيادة تستدعي الشجاعة والحسم، استجابة لمتطلبات الصراع. فمثلاً، القدرة على التوازن بين الأفراد، الموارد، المال والمواعيد

الأخيرة – غالباً ما تشكل هاجساً على المدى القصير من أجل تحقيق فائدة تدوم طويلاً – تظل كلها عناصر أساسية في القيادة الفاعلة. غير أن التغير المستمر في بنية المنظمات -وبالطبع- تغير بيئة العمل نفسه وهذه كلها شؤون تتطلب أساليب قيادية أكثر عملية واختلافاً.

وسع مهاراتك القيادية

ثمة وقت دائم ومكان للقادة الذين يتمتعون بشخصية ساحرة جذابة، قدرات هائلة ومواهب عديدة تمكنهم من التأثير على الآخرين، فاليوم، لا توجد غير قلة قليلة فقط من القادة، هي التي ما تزال تعول على استخدام سلطتها الرسمية والقوة لتحقيق القيادة وبسط السيطرة، إذ بدلاً من ذلك، يعتمد القادة على قدرتهم على التأثير في الناس وتحفيزهم لإنجاز أهداف واضحة محددة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن القدرة على التأثير والتحفيز تتطلب بعض مهارات، مثل:

- مهارات التواصل مع الآخرين التي تمكن القائد من الحديث والكتابة بطريقة مقنعة.
- مهارات العلاقات البينية مع الأشخاص الآخرين وهذه العلاقات تمكن القائد من القدرة على الاستماع لما يقوله الناس واستيعابه كما ينبغي.

- مهارات القدرة على تسـوية النزاع والسيطرة على أوقات الاحتكاك والتوتر التي لا مفر منها.
- مهارات التفاوض التي تمكن القائد من تسوية الخلافات بين المجموعات المختلفة وتحقيق الاتفاق بينها.
- مهـارات القدرة على الحث والتحريض التي تمكن القائد مـن إقنـاع الجماهير لكي تناضـل وتكافح مـن أجل هدف مشترك.

مقارنة بين مهارات الإدارة ومهارات القيادة	
مهارات الإدارة	مهارات القيادة
التخطيط والموازنة. التنظيم وانتقاء أعضاء فرق العمل. السيطرة والقدرة على حل المشاكل.	تحديد الهدف. حشد الناس من أجل تحقيق رؤية محددة. القدرة على حث الناس وتحفيزهم.

القيادة أم الإدارة؟

هل لمهارات القيادة الفاعلية نفسها التي تتسم بها المهارات التي يسـتخدمها المديـرون؟ أجل، إلى حد ما، فالقيـادة متممة للإدارة، والعكـس صـحيح، فهما نشـاطان متداخـلان في معظـم الأحوال، بحيث يكاد يصعب فصـل أحدهما عن الآخر. وينحصر الاختلاف

الأساسي في أن الإدارة تنطوي على مجابهة المتاعب مع التعقيد، في حين تنطوي القيادة على مجابهة المتاعب مع التغيير، وفي الوقت ذاته، تستلزم الإدارة مهارات القيادة، وفي المقابل، تتطلب الثانية مهارات الأولى.

وسوف تظل مهارات الإدارة تحظى بأهمية شديدة على الدوام، غير أنه استجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي طرأت على الأسواق اليوم، وسعياً لمواكبتها والتأقلم معها، كثيراً ما يُستدعى المديرون، وحتى مديرو الإدارة المتوسطة، لتولي زمام القيادة أيضاً[1].

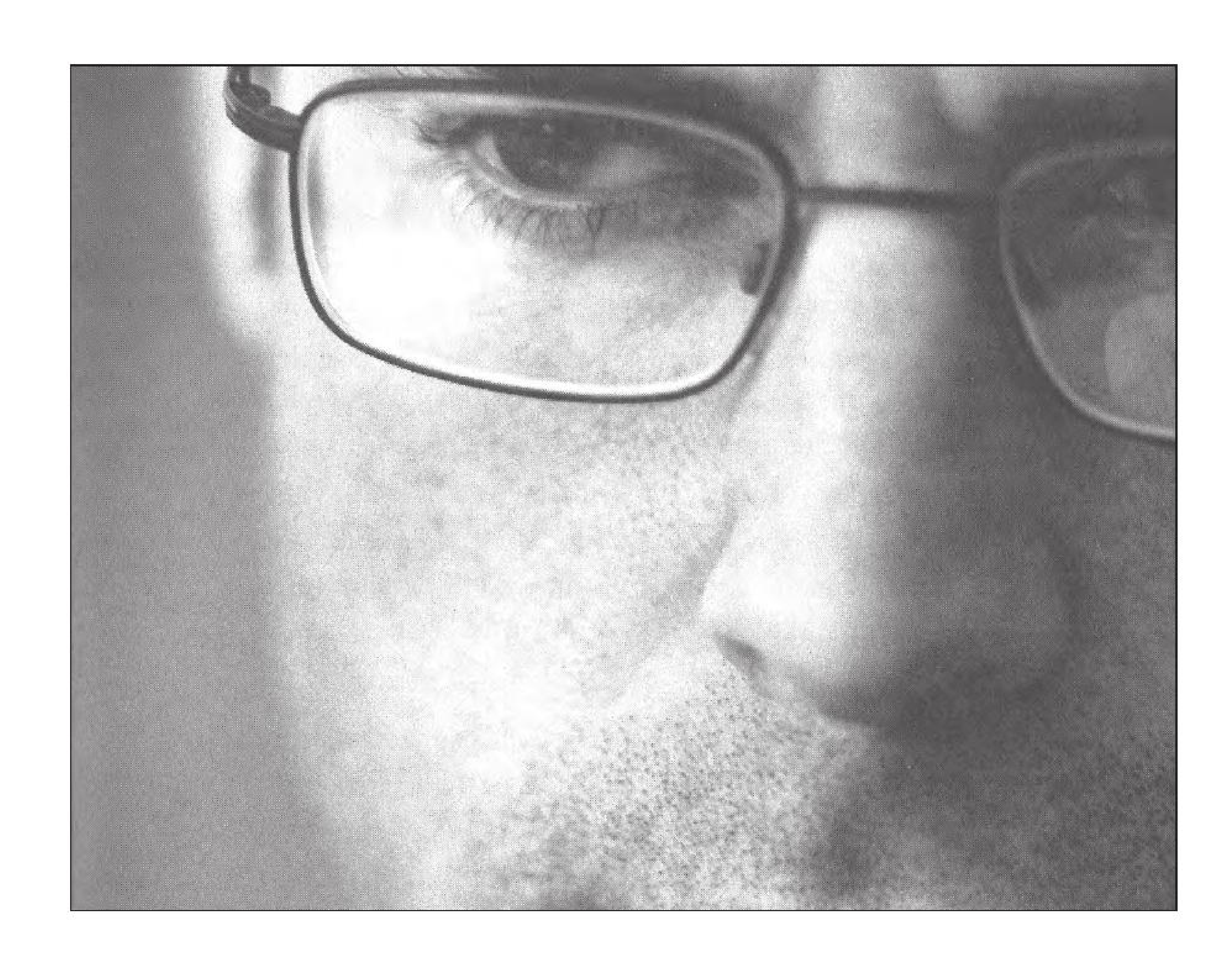
تعرف على تحدي القيادة

إن موقف الحقائق الاقتصادية، السياسية والاجتماعية الحالية ليس مهماً، فالتحدي الماثل أمام القادة اليوم يكمن في تحديد أهدافهم الخاصة أو رؤيتهم، واكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات الإدارية والقيادية، وأخيراً، معرفة الوقت الصحيح الذي يجب فيه توظيف تلك المهارات للتأثير في الآخرين وحثهم على تحقيق تلك الأهداف.

---

(1) الإدارة المتوسطة: مجموعة الموظفين التي تحتل مرتبة إدارية متوسطة، بين مرتبة المديرين الذين يرسمون سياسة المؤسسة، ومراتب الموظفين الثانويين أو العاديين فيها (المترجم).

ما الذي يصنع القائد الفاعل؟



تظل جذوة الإعجاب بالقائد البطولي، قوية مشتعلة.

- لورين قاري (Loren Gary)، صحفي

صحيح.. لا يولد القادة المؤثرون وهم يدركون كيفية القيادة، بل على العكس تماماً، يكتسبون الخبرة من خلال التجربة، يتشربون المعرفة، يتأملون العالم المحيط بهم وينصتون له داخل المنظمة وخارجها في آنٍ واحد، كما أنهم يدركون المؤهلات القيادية المطلوبة للتعامل مع مواقف محددة، وثمة أنواع عديدة من القادة المؤثرين، من بينهم القائد الذي يتمتع بشخصية ساحرة جذابة، القائد الذي يتمتع بالقدرة على إحداث التحول والتغيير والقائد البراغماتي[1]، لكن مع هذا، قد تجتمع كل تلك الصفات في شخص واحد، بطرق مختلفة وفي أوقات مختلفة أيضاً.

(1) القائد البراغماتي، ويعرف أيضًا بالقائد الذرائعي: هو الذي يعالج الأمور بالطريقة التي يرى أنها الفضلى في الظروف الحاضرة، دونما التزام بمبدأ عام (المترجم).

القادة المؤثرون يبدون كالألق

ربما يبدو القائد المؤثر الذي يتمتع بتلك الشخصية الساحرة الجذابة، كأنه قد جاء إلى الدنيا وهو يحمل معه موهبته التي تتمثل في تلك القدرة التي تمكنه من التأثير في الآخرين وتحريضهم ودفعهم في الاتجاه الذي يحدده لهم، لا سيما في وقت الأزمة، حيث يلجأ الناس لذلك الصوت الجهوري القوي لرؤية حاسمة وأمل للتوصل إلى حلول، ومما لاشك فيه أن مثل هذا القائد يستطيع توضيح الموقف لشعبه ويعزز في نفسه ما يتطلع إليه من ثقة. آنئذٍ، يشعر الناس بالأمن والاطمئنان وهم يضعون مشاكلهم بين يدي هذا النوع من القادة.

ما الذي يجعل القادة المؤثرين كالأبطال؟ إنهم يختلفون عن القادة في ما يتحلون به من ثقة عظيمة في النفس، طاقة، حماس وسلوك غير تقليدي، وعادة ينزع القادة المؤثرون للتحلي بـ:

- رؤية عصرية، جديدة، واضحة ومبدعة.
- تكريس كل وقتهم وجهدهم وطاقتهم لتحقيق رؤيتهم.
- التضحيات العظيمة لتحقيق أهدافهم، غير آبهين بما يتعرضون له من مخاطر شخصية: مالية، مهنية واجتماعية.

- القــدرة علــى تعزيزالتطلــع والطمــوح في نفســ الأتبــاع وتحفيزهم للتحرك والعمل.
- القدرة على الفوز بثقة الأتباع المطلقة (وأيضــاً خشــيتهم له).
- اعتمــاد أســلوب الإقنــاع بــدلاً مــن اللجوء للقــوة لتنفيذ الأوامــر، أو الاحتــكام إلى الديمقراطية لتحقيــق الإجماع والتأثير في الأتباع.

وعــادة يظهــر أعظــم نجــاح يمكــن للقائــد المؤثر الفاعــل أن يحققــه، في أوقــات الأزمات. فمثلاً، كان فرانكلــين ديلانو روزفلت (Franklin Delano Roosevelt) قائداً مؤثراً جذاباً، استطاع قيــادة الولايات المتحــدة الأمريكية والخروج بها ممــا كانت تعانيه من اكتئاب وأزمة اقتصــادية خانقة، ومن ثم تهيئة الشعب للدخول في الحــرب العالمية الثانية، وفي المقابــل، كان أدولف هتلر (Adolf Hitler) أيضاً قائداً مؤثراً ساحراً، استطاع أن يمنح شعبه المهزوم القــوة والأمل والقدرة، وهكذا، يمكن أن يكون للقادة المؤثرين قدرة وتأثــير عظيمــان. وتبقــى الطريقة التــي يوظفان بها تلــك القدرة العظيمة وذلك التأثير المدهش، هي التي تحكم إذا ما كان تأثيرهم إيجابياً أم سلبياً.

وعلــى كل حال، تعيش معظم المجتمعات في ســلام واســتقرار، ولا تتعرضـ لخطر دائم. وهنا قد يتعذر تحقيــق تلك الرؤية النبيلة لتحقيق رســالة ســامية عظيمة، وعليه، ربما تــذوب قيمة التأثير في الحاجــة اليومية وتحقيق التقدم خطوة بعد أخرى، وهكذا، نجد أن القادة المؤثرين الملهمين، ليسو بالضرورة دائماً هم الأفضل.

«[يفترضـ في القائــد الملهــم] التحلــي بالقدرة الســاحرة على النطــق بالكلام التــي [تمكنه] من تحفيز عمالــه للعمل الجاد للفوز بثقة المســتثمرين، المحللين وجعلهم في شــك دائــم أنهم لم يحققوا الأفضل بعد».

- راكيش خورانا (Rakesh Khurana)، أستاذ جامعي

القادة التحوليون يركزون على الأفراد والعمل

علــى النقيضـ مــن القــادة المؤثريــن الفاعلــين، ينــزع القادة التحوليون لإعادة صياغة مؤسساتهم من خلال مناشدتهم لشعبهم، واكتســاب ثقتهــم واحترامهم، وليس عبر قوة شخصــيتهم، ويحقق القادة التحوليون مــا يطمحون إليه من نتائج، عن طريق اهتمامهم الشديد بمجموعتهم أو فريق عملهم، من خلال:

- تحديد رؤية واضحة ومؤثرة.
- شرح أهمية ثمار تلك الرؤية.
- توفير طريق واضح لتحقيق تلك الرؤية.
- توظيف العقائد لتحقيق رؤاهم.
- العمل بثقة، وتفاؤل وإرادة حرة.
- تشجيع الأفراد للعمل كفريق، أكثر من العمل كأفراد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات صائبة تهدف لتحقيق فائدة الجميع.

على صعيد آخر، نجد أن قدرة القادة التحوليين على توضيح رؤيتهم وتحديد هدفهم، هي التي تجعلهم فاعلين ومؤثرين، فيدفعون فريق عملهم لتحقيق ذلك الهدف؛ إذ يثقون في أعضاء فريق عملهم، يوفرون لهم كل ما يحتاجونه من موارد، ويشجعونهم باستمرار على السير قدماً إلى الأمام.

«كانت تلك هي ساكاقاويا (Sacagawea)، مراهقة شوشونية[1]، قادت رحلة لويس (Lewis) وكلارك (Clark)

(1) الشوشون أو الشوشونيون: مجموعة من قبائل الهنود الحمر، كانت تنتقل في أرجاء كالفورنيا، كولورادو، آيداهو ووايومنغ – في الولايات المتحدة الأمريكية اليوم.

الاستكشــافية عبر أكثر طرقاتها وعورة وخطورة، لكن عليك أيضــاً ألا تنسى أن لويس لابد أن يكون قائداً عظيماً هو الآخر، لأنه قبل أن يخضــع لقيادة مراهقة هندية تبــدو أنها كانت تدرك ما تفعله، غير أنه لم يحدث أن التقاها من قبل مطلقاً».

– دوقلاســ ت. هول (Douglas T.Hall) مديــر اللجنة التنفيذية لمؤتمر المائدة المستديرة للتنمية

القادة البراغماتيون

من الخيال إلى الحقيقة

تتمثل أكثر ســمات القادة البراغماتيين وضــوحاً، في تركيزهم على المؤسســة، أكثر من اهتمامهم بالأفراد، فالقادة البراغماتيون يواجهــون حقائــق بيئة الأعمــال؛ يصــغون للحقيقة ويســتوعبونها، بصــرف النظر إن كانت جيدة أو ســيئة، تبعث علــى الأمل أو تثبط الهمة وتثير الرعب، وهم مؤثرون وفاعلون لأنهم:

- يمتلكون رؤية يمكن التسليم بها لتغيير الوضع الراهن.
- ينصتون بانتباه شديد لشعبهم.
- يتخــذون قــرارات واقعيــة، مبنية على حقائــق ثابتة، من أجل مصلحة المؤسسة.

- يستعملون الأرقام.
- يضعون الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لضمان أداء المهمات.
- يفوضون المسؤوليات إلى من يثقون بهم من الأشخاص.

وصحيح.. قد تعوز القادة البراغماتيين تلك القدرة الهائلة على التأثير والإثارة التي تتحلى بها بقية أنواع القادة، غير أنهم على كل حال، يؤدون واجبهم، وتتجلى قدرة القادة البراغماتيين وأهميتهم عندما تمر المؤسسة بأوقات صعبة أو عندما تتعرض بيئة العمل لاضطراب شديد، يصعب معه تحقيق الرؤى المستقبلية، وأيضاً عندما تشتد الحاجة لرؤية مألوفة على المدى القصير.

ومع هذا كله، نجح ميريوذر لويس (Meriwether Lewis) وويليام كلارك (William Clark) في تحقيق هدفهما من رحلتهما باتجاه الشمال الغربي، فعندما بلغا المحيط الباسيفيكي في شهر أبريل من عام 1805م، كتب لويس أنه: «مسرور جداً لتحقيق هذه الأمنية التي طالما حلم بها لإنجاز هذه الرحلة الاستكشافية».

القادة المؤثرون يركزون دائماً على المستقبل

بشكل عام، تعلم القادة المؤثرون اليوم، وأيضاً الذين سوف يكون لهم دور في المستقبل، كيفية:

- التركيز على المستقبل. فيبتكرون رؤية، يشرحونها لمجموعتهم، ومن ثم يتمسكون بها ويجتهدون لتحقيقها. إذ يدركون كيف يمكن دمج وحدتهم أو مؤسستهم في الصورة الكبيرة، وينظمون مهمات قصيرة المدى لتحقيق أولويات على المدى البعيد.
- التعامل مع المواقف الغامضة الملتبسة، والاستعداد للتصدي للمخاطر المحسوبة العواقب، والقدرة على إدارة مستويات خاصة من التمزق والتشتت والتشويش والصراع، والاستعداد لتغيير مواقفهم حالما تتوافر لديهم معلومات جديدة.
- التشبث بالهدف. إذ يتشبثون بقرارهم الإيجابي ويركزون عليه مناضلين من أجل تحقيق هدف أو رؤية، مهما كانت العوائق والعقبات.
- التواصل بطريقة رائعة فاعلة. إذ يدركون كيف يكتبون بوضوح تام، يصغون بانتباه شديد، ينظمون الاجتماعات ويديرونها، يعرضون القضايا والموضوعات ويشرحونها، يناقشون ويتحدثون أمام الملأ.

- الدهاء السياسي. إذ يتصفون بإحساس راسخ بقوة بنية مؤسستهم، ويصغون بانتباه شديد لاهتمامات أكثر مجموعاتها تأثيراً، ويدركون تماماً إلى أين يتجهون للحصول على حاجتهم من الدعم والموارد.

- التحكم في رباطة الجأش. إذ يدركون كيف يتمسكون بهدوئهم في لجة الاهتياج والاضطراب والفوضى والارتباك.

- الوعي بالشخصية الذاتية، فهم يعرفون أنفسهم كما ينبغي ويدركون أن أسلوب تصرفهم وسلوكهم يؤثر حتماً في الآخرين.

- الاهتمام بالآخرين والحرص على مصالحهم، فهم يتمتعون بقدرة واضحة لاستشعار احتياجات الناس، اهتماماتهم وأهدافهم المهنية.

- التحلي بروح الفكاهة والدعابة، فعندما يسمح الوضع بذلك، يدركون كيفية إشاعة ما يكفي من المرح والحبور لإنعاش النفوس وتبديد التوتر وسط المجموعة.

فكرة: كن أنت نفسك التغيير الذي تنشده، كن قدوة تحتذى للسلوك الذي تحاول تشجيعه.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

التقييم الذاتي: صفات القيادة الفاعلة

ترتبط الأسئلة الآتية بصفات القادة المؤثرين. فاستعملها لتحديد ما إذا كنت تتحلى بتلك الصفات. ومن ثم استعمل النتائج لترى ما إذا كنت سوف تركز لصقل مهاراتك القيادية

صفات القادة المؤثرين	نعم	لا
التركيز على المستقبل		
1. هل لديك رؤية واضحة؟	√	
2. هل شرحت رؤيتك بوضوح لمجموعتك؟	√	
التشبث بالهدف		
3. هل تحتفظ بسلوكك الإيجابي المركز في نضالك من أجل هدف ما، رغم ما يعترض سبيلك من عوائق؟	√	
التعامل مع المواقف الغامضة الملتبسة		
4. هل لديك استعداد للتصدي للمخاطر المحسوبة العواقب؟	√	
5. هل لديك القدرة اللازمة لإدارة مستويات خاصة من التمزق والتشتت والصراع؟	√	
التواصل بطريقة رائعة فاعلة		
6. هل تعنى بالإصغاء بانتباه شديد (أكثر من عنايتك بتحضير إجابة جاهزة قبل أن يكمل الشخص الآخر حديثه)؟		√
7. هل ترتاح لإدارة الاجتماعات؟	√	

صفات القادة المؤثرين	نعم	لا
8. هل ترتاح عندما تضطلع بمهمة عرض الموضوعات ومخاطبة العامة؟	√	
9. هل تتمتع بالمهارات اللازمة لمناقشة حزمة من الموضوعات في ذات الوقت؟		√
الذكاء السياسي		
10. هل تستطيع أن تخطط لنفسك بنية القدرة الحقيقية لمؤسستك؟	√	
11. هل تستطيع توضيح اهتمامات أقوى المجموعات في مؤسستك؟	√	
12. هل يمكنك تحديد أولئك الأشخاص داخل مؤسستك الذين تلجأ إليهم لطلب الدعم عندما تحتاج إليه؟	√	
13. هل تعرف من أين تحصل على ما تحتاج إليه من موارد؟	√	
الوعي بالشخصية الذاتية		
14. هل تعي أو تستطيع أن تصف كيفية تأثير سلوكك الشخصي على الآخرين؟		√
رباطة الجأش		
15. هل تحتفظ بهدوئك ورباطة جأشك في الحالات التي تشيع فيها الفوضى ويعم الاضطراب والارتباك؟		√
الاهتمام بالآخرين والحرص على مصالحهم		
16. هل تستشعر احتياجات الناس، اهتماماتهم وتطلعاتهم المهنية؟		√
17. هل يؤكد أعضاء الفريق العامل لديك أنك حقاً تبدي نوعاً من الاهتمام بالآخرين وتحرص على مصالحهم؟		√
القدرة على توظيف حس الدعابة والفكاهة		
18. هل تعرف كيف توظف روح الدعابة والفكاهة لتبديد الضغط والتوتر أو التغلب على مواقف مزعجة؟	√	

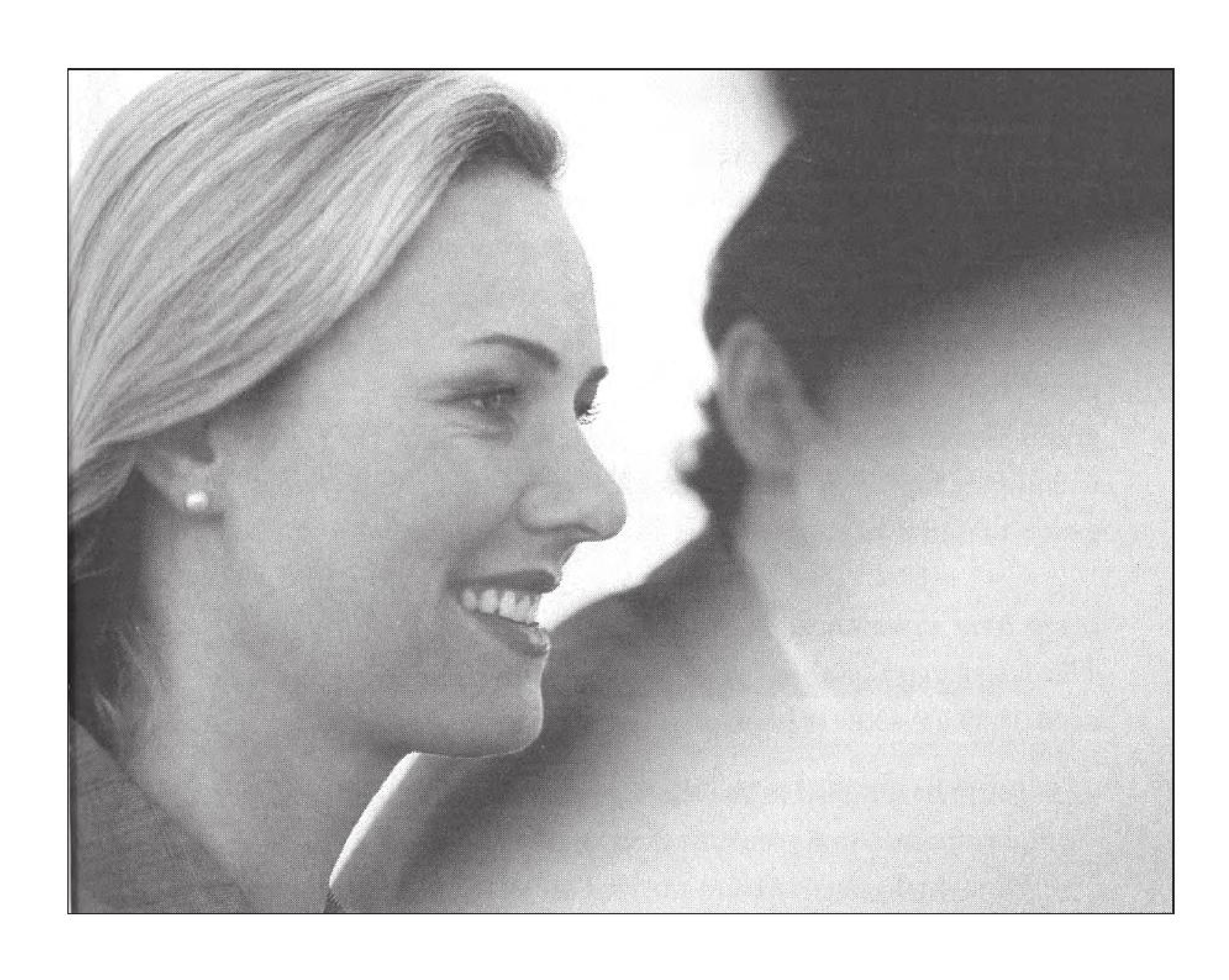
إن أجبـت بـ (**نعم**) عن معظم هذه الأسـئلة، فيعنـي هذا أنك تتحلى بصفات القائد الفاعل المؤثر.

أمـا إن أجبـت عن بعضـ الأسـئلة أو معظمها بـ (**لا**)، فيعني هـذا أنك ربما تكون بحاجة لتطوير تلك الصـفات القيادية الفاعلة وتعزيزها.



كيف يمكنك اكتساب

المهارات القيادية؟



ليس ثمة شك أن التحول إلى قائد لا يتم عن طريق التناضح[1].
فإن أردت أن تصير قائداً، لابد لك أن تعمل من أجل تحقيق رغبتك.
وصحيح.. ربما تتقن بعض مهارات القيادة. كأن تكون لديك مهارات
تواصل رائعة، أو ربما تكون لديك فكرة ذكية عن رؤيتك وهدفك.
وأكثر من ذلك: قد تتمتع بتلك الموهبة التي تمكنك من القدرة على
حث الآخرين وتحفيزهم وتأجيج مشاعرهم، لكن مع هذا كله، إن
كنت تفتقر لبعض المهارات، كالمعرفة مثلاً، أو الخبرة والتجربة،
فعليك أن تذهب لتبحث عنها!

(1) التناضح، ويعرف أيضاً بـ (التنافذ) أو الأوزموزية: نزعة الموانع إلى النفاذ، عبر غشاء شبه منفذ، من الوسط الذي تكون فيه أقل تركيزاً إلى الوسط الذي تكون فيه أكثر تركيزاً، فيتم التعادل بينها على جانبي الغشاء، ويعرف الضغط الناشئ عن اختلاف درجتي تركيز محلولين، يفصلهما غشاء شبه منفذ، بـ (الضغط التناضحي) أو الضغط الأوزموزي. وللتناضح أهمية كبرى في العمليات الحيوية التي تجري في النباتات والحيوانات على حد سواء، فمثلما يمكن جذور النباتات من امتصاص الماء، يساعد في المقابل الأغذية المتمثلة على النفاذ عبر جدران القناة الهضمية إلى مجرى الدم (المترجم).

كن مناضلاً لكي تتحول إلى قائد

أما كيف؟ فإليك فيما يأتي بعض الاقتراحات:

التحق ببرامج رسمية لتعليم القيادة، فثمة برامج عديدة للتدريب على الإدارة، فاحرص على الالتحاق بالبرامج التي صممت خصيصاً للقادة. وإن كان ذلك من قبل شركات استشارية أو جامعات، فإن تلك البرامج قد تشتمل على ورش عمل تنظم في عطلة نهاية الأسبوع أو برامج على مدار العام، تشمل سائر المهارات القيادية بمختلف أنواعها، وربما اختلف أسلوب التدريب من مناقشة موضوع ما والاضطلاع بدور ما، إلى ألعاب تبدو تحليلية أو وسائل لصنع القرار.

تعلم من التجربة. وحتى هنا، ينبغي ألا يكون تعلمك بطريقة منفعلة أو سلبية، فكر بطريقة إستراتيجية في الكيفية التي سوف تمكنك من اكتساب التجربة التي تحتاجها، وفيما يأتي بعض وسائل تساعدك في الحصول على تجربة حقيقية للقيادة:

- احرص على تعيينك للاضطلاع بمشروعات تمثل تحدياً حقيقياً، تفرز مشاكل جديدة وغير مألوفة، لكي تعمل على معالجتها والتغلب عليها. كالتحاقك بالعمل مع فريق لا يتفق مع طبيعة وظيفتك أو يتقاطع معها أو انضمامك إلى

فريق يضطلع بمهمة دمج مؤسسة في أخرى أو يتولى مهمة تحقيق مكاسب للمؤسسة.

- كن منتبهاً دائماً، وحاول ملاحظة المواقف من مختلف وجهات النظر، وراقب الأسلوب الذي اعتمده مختلف الأشخاص للتغلب على مشاكل شبيهة بما تعكف أنت على معالجتها.

- لا تخشى الفشل أبداً. فربما تتعلم من الفشل مرة وحتى مرتين، أكثر مما تتعلم من النجاح المستمر طوال الوقت. ويبقى الشيء الأهم هو أن تتحمل مسؤولية فشلك، وتعرف كيف يمكنك أن تحقق الأفضل في المرة القادمة.

- التحق بوظائف مختلفة؛ لا تلتصق بعمل واحد أو أعمال محددة تؤديها طيلة حياتك.

- حاول الحصول على معلومات وملاحظات. اطلب إلى الآخرين إبداء رأيهم في الطريقة التي تؤدي بها عملك؛ وافتح قلبك وعقلك لكل نقد بناء يساعدك في إنجاز مهمتك.

- احرص على الانضمام إلى الأعمال التي تضمن تعاقب برامج التدريب، فمن شأن هذه البرامج مساعدتك في

تطوير مهاراتك الإدارية والتقنية ومهارات العمل والتواصل في مختلف الأدوار وصقلها.

احرص على الحصول على معلم مخلص، ناصح أمين ومستشار حقيقي. قد يبدو كل من المعلم المخلص، الناصح الأمين والمستشار الحقيقي، مصادر رائعة للتمتع بالمعرفة عن القيادة، غير أن النتائج تكون مختلطة، إذ ينبغي أن يتحلى كل واحد من هؤلاء بالتجربة والخبرة التي تود الحصول عليها، والرغبة الصادقة لمساعدتك لبلوغ هدفك، كما ينبغي عليهم الاحتفاظ بعلاقة إيجابية معك.

تعلم كيف تتأقلم على مختلف أشكال القيادة

يكمن السر الذي يمكنك من الحصول على أعظم فائدة ممكنة من كل تلك الأنشطة التي تهدف إلى تعلم القيادة، في القدرة على التنسيق والانسجام بينها، فحدد نوع المعرفة، المهارات والتجارب والخبرات التي تنشدها، ومن ثم خطط للطريقة التي تمكنك من اكتسابها في أسلوب متكامل.

ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

الأمير والفقير:

عندما كان الخياط يحيك كفة بنطاله الجديد، افترض جوزيف (Joseph) أنـه لابد أن يكون طـارق (Tariq) يتمتع بنفوذ خاص. فربما لم تكن تدرك مطلقاً أن كليهما قد تمت ترقيته في ذات الوقت. ففيـم الاختلاف إذن! ترسـل لطـارق وجبات غداء في أثنـاء إدارته للاجتماعات في الغرفة المخصصة لها، ويتبادل أطراف الحديث مع رؤساء الأقسام في مكاتبهم، كما يتجول في الردهات مع الشخصيات المرموقة مـن الإدارات الأخرى، أما جوزيف، فيعمل كالفرس، يعالج الأزمـات الماليـة، ينظـم اجتماعـات فريق العمـل ويسـتأجر عمالاً وموظفين جددًا، لكن كل أعماله تلك لم تستطع أن تكسبه أي نوع من التميز والاهتمام، كما فشلت في انتزاع الاعتراف بأي نوع من الفضل والتقدير لعمله، وقد كان الاجتماع هذا الصـباح مذلاً ومخزياً، ففي كل مـرة يبـدي طـارق وجهة نظـر حول موضـوع ما، يومـئ الجميع برؤوسهم أن نعم، في إشارة لموافقتهم على ما ذهب إليه طارق، حتى إذا جـاء دور جوزيـف في الحديـث، انهالوا عليه بوابل من الأسـئلة، وكأنهم لا يثقون فيه كما ينبغي، فتطلع جوزيف إلى المرآة مندهشـاً، إذا مـا كان ارتداء بذلة كبذلة طارق، قد يكون كافياً لتحقيق كل تلك المكاسب... أو أن ثمة شيئاً آخر كان ينبغي عليه عمله؟

إن أشـكال الإدارة هـي مجرد تأقلم للسـلوك على موضـوعات محـددة. فالمديـرون المؤثـرون يتعلمون، يطبقـون ما اكتسـبوه من التعليم، ويبدعون في كل واحد من أنواع الإدارة الستة، وحتى إن كان قد تم عرض هذه الأساليب الإدارية بوصفها سلوكيات منفصلة، إلا أنها يمكن أن تتداخل في حال دعت حاجة إلى ذلك.

أساليب الإدارة			
الأسلوب	صفاته	متى يكون مفيداً؟	مثالبه
قسري	يصدر القادة أوامرهم ويتوقعون طاعتها.	- عند حدوث تحولات في الأوضاع. - في الكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان. - التعامل مع مصاعب العمال ومشاكلهم.	- يحول دون مرونة المؤسسة. - يضعف همة العامل.
سلطوي	يحدد القائد الهدف كله، ومن ثم يدفع الشعب لاتباعه.	- عندما يفقد العمل بوصلة اتجاهه ويكون في حاجة لتوجيه دفته. - عند انكماش العمل التجاري وتقهقره.	- ربما لا يكون هدف القائد هو الأفضل. - ربما اختلف العلماء والخبراء مع القائد.

اندماجي	يفترض القائد أن مصلحة الشعب هي أولوية عليا.	- عند الحاجة لتعضيد تلاحم الفريق. - عند الحاجة لرفع المعنويات.	- ربما سمح باستمرار الأداء الضعيف للعامل دون مراجعة. - ربما فقد العاملون الإحساس بالتوجه.
ديمقراطي	يتيح القائد للعمال فرصة المشاركة في صنع القرار.	- عند الحاجة لبناء مرونة مؤسساتية، وتعزيز روح المسؤولية.	ربما فشل في اتخاذ القرار وأدى لنوع من التشويش والارتباك.
توجيهي	يحدد القائد مستويات أداء عالية.	عندما يندفع العمال الذين يتحلون بهمة عالية للعمل من تلقاء أنفسهم.	- ربما يبدو مدمراً للعمال الذين لا يستطيعون تحقيق مستويات أداء عالية. - ربما أدى لامتعاض بعض العمال واستيائهم.
تدريبي	يركز القائد على تطوير المهارات الشخصية.	عندما يرغب العمال في التغيير وتحسين مستوى المهنة.	يفشل في حال قاوم العمال التغيير.

صحيح.. ربما وجدت أن بعض هذه الأساليب الإدارية أكثر وفاءً بالغرض من غيرها، لكن كلما استطعت اكتساب مجموعة من الأساليب وتطويرها، كان أداؤك أفضل بصفتك قائدًا.

طور أسلوبك في القيادة بحيث يستجيب لحاجات أفرادك.

امنح هؤلاء الذين يضطلعون بمهمة التفاوض حرية اتخاذ القرار، وفر التدريب لأولئك الذين تحتاج مهاراتهم وثقتهم لمزيد من الدعم والتشجيع، حدد اتجاهات واضحة لأولئك الذين ترى أنهم في حاجة لرقابة صارمة.

ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة جوزيف (Joseph)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

هل ثمة شيء آخر كان على جوزيف فعله؟ أجل. إنه في حاجة لكي يقرر بالضبط ما يريده حقاً. فثمة اختلاف جلي بين أن تكون مديراً أوأن تكون قائداً. فالمديرون ينفذون ويؤدون العمل، أما القادة فهم الذين يحددون طبيعة العمل الذي ينبغي فعله، فلكل منهما قيمته ومكانته، وكلاهما يستطيع الاضطلاع بالإدارة أو القيادة أو بهما معاً، لكن جوزيف في حاجة لكي يقرر: أيهما يود أن يكون، مديراً أم قائداً؟

يجب ألا ينخدع جوزيف بالمظاهر، فربما كان طارق يمارس لعبة السياسة وليس لعبة القيادة، فربما فلت الأمر من يده في المدى القصير، أما على المدى البعيد، فلا محالة أن ما يمارسه اليوم من لعبة سياسية، سوف يكون وبالاً عليه إن فشل في تحقيق نتائج ملموسة، فلنفترض أن طارقاً يمارس لعبة القيادة، فيقضي وقته في العمل مع الآخرين لتحديد هدف، ومن ثم يركز جهد الأفراد ويحشد الموارد لتحقيقه، ويقلق بشأن تحقيق الاتحاد وحشد الطاقة لإنجازه، فإن كان الحال كذلك، فلا غرو أن ينصت الناس له ويشركونه في اجتماعات مهمة.

أما جوزيف، فيقضي وقته وهو يطحن أسنانه بسبب معالجته للأزمات المالية ووضع الموازنة، إعداد التقارير وتوظيف أفراد جدد.. يفعل ذلك كله من أجل إنجاز أهداف حددها آخرون. ويضطلع بأعمال تقنية وإدارية، فكلاهما مهم وله مكانته، وربما كان كل منهما في أسعد لحظات حياته وهو يؤدي ذلك النوع من العمل، غير أنه يجب على جوزيف ألا يرتكب خطأ، فيفترض أن العمل الشاق وتحقيق نتائج مع التركيز على الإدارة، سوف يؤهله لكي يكون قائداً، للمديرين منظومة مهارات جد مختلفة، يمكن تنميتها وتطويرها، لكن الأمر يتطلب تركيزاً دائماً وعملاً لا ينقطع.

كيف تبتكر رؤية؟



الرؤية هي صـورة تنطبـع في الذهن لما تأمل تحقيقه من نتيجة: كيف تبدو؟ كيف تعمل؟ إلى أي شـيء يمكن أن تفضي؟ وكيف يمكن للأشـياء أن تتغـير بموجبهـا؟ وتعـد الفكرة البسـيطة، الواضـحة الراسخة التي تحقق مسـتقبلاً أفضل، أهم عوامل التحفيز للقائد. حيث يعود إليها من وقت لآخر، شـارحاً فوائدها ومواءمتها لمختلف الجمهور في أثناء عملك لإبقاء جذوة الحماس مشـتعلة في نفوسهم. وفي الحقيقة، ليس مهماً أن تكون الرؤية مثيرة للإعجاب، فربما كانت أروع الرؤى تلك التي تبدو أبسـطها، إذ يكفي أن تكون إستراتيجيتها مبنية علـى تحقيق الفائدة لأكبر قطاع ممكن من عملاء الشـركة، آخذة في حسبانها المخاطر المحسوبة.

أين موقع رؤيتك من المشروع التنظيمي؟

في عـالم المهنة، يختلط معنى الرؤية مـع مفاهيم مهمة أخرى، عرضـاً لمهمة، إستراتيجية موضـوعية ذات علاقة بالهدف، أو حتى شـعارات. غـير أن الرؤية، مع اتصـالها بتلك المفاهيم، تسـتوعبها جميعاً وتضفي عليها معنىً.

ما الذي يشكل الرؤية الواضحة المحددة ويمنحها القوة والسلطة؟

توفر الرؤية عادة صـورة واضـحة لمسـتقبل أفضل، إذ تحمل في طياتهـا الثقة، الإخلاص، الوفاء، الولاء والأمل لكل عضـو عامل في هذه المؤسســة أو تلك. كما تصـبح مرشداً للمؤسسة لكي تتحول من معتقداتها، آرائها، أنشطتها وأهدافها القديمة، إلى رؤية مستقبلية تتواءم مع متطلبات تغيير المؤسســة وضـرورات البيئة الاقتصادية. وعليه، لابد أن تكون الرؤية:

- بسيطة وواقعية. وتستجيب لجوهر قيم المؤسسة ومبادئها.
- مشتملة على تحدٍ، لكنه حقيقي، ومن نافلة القول أنه من الفيد للرؤية أن تجيء في لغة رفيعة، إن كنت تريد لها أن تكون مواتية بما يكفي لكـي تعنى بلب متطلبات الناس واحتياجاتهم لتحقيق الإنجـاز، الاعتراف بالفضـل ونوع من الانتمـاء، لكن ينبغي أن تكون تلك اللغة الرفيعة سـهلة التحول إلى إستراتيجية تنافسية حقيقية، ويمكن أن تكون الأهداف جريئة تتســم بروح المغامرة، لكن يجب أن تكون أيضاً قابلة للتنفيذ.
- مركزة، بحيث تكون دليلاً لاتخاذ القرار.

- مفيدة لحاملي أسهم المؤسسة من عملائها والعاملين فيها. إذ يجب أن تحدد مكاسب هذه الفئات المختلفة بوضوح لا لبس فيه ولا غموض.
- سهلة الشرح والاستيعاب، وحتى إن كانت عملية تطبيقها معقدة، يجب أن يكون شرحها مبسطاً، فالناس عادة لا يدعمون شيئاً لا يستطيعون فهمه واستيعابه.

«عندما يكون الطريق أمامك غير واضح، فلن تزيد الرؤية على أن تذهب بك بعيداً».

– لورين قاري (Loren Gary)، صحفي

طور رؤيتك

وقد يكون لديك انطباع عام لما تود أن تحققه مؤسستك، ولكن لكي تبتكر رؤية، عليك اتباع الخطوات الآتية، لتضمن شراء أكبر قدر ممكن من أسهم المشاركين:

اهتم أولاً بالقيم المشتركة وأهداف المؤسسة. لن تستطيع تحقيق شيء إن أنت لم تلتزم بمبادىء المجموعة ومعتقداتها، احتفظ بكل ما ترى أنه مهم ومفيد من الرؤية والمهمة السابقتين، إذ ليس ضرورياً أن ترمي كل الماضي خلفك لكي تتحرك إلى الأمام.

؟ ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

توقعات هائلة:

عندما تسلمت جيسيكا (Jessica) إدارة القسم، كانت تدرك أن واجبها يحتم عليها القفز به إلى القرن الحادي والعشرين، غير أنها أصيبت بالإحباط بسبب ماري (Mary)، مستشارتها ورئيستها، لأنها لم توفر لها ما كانت تحتاجه من دعم، لقد فرغتا للتو من مناقشة إستراتيجية القسم الجديدة للمرة الرابعة، فبدأت جيسيكا تشعر أن ماري تماطلها، إذ كلما سألت الأولى الأخيرة:» إلى أين ترين أن القسم يسير؟»، أعادت الأخيرة السؤال ذاته على الأولى:» إلى أين ترين أن قسمك يسير؟». وصحيح.. ربما قدمت ماري أحياناً اقتراحاً مبهماً أو أبدت علامة تدل على الحث والتشجيع، لكن ليس هذا ما تبحث عنه جيسيكا، فلماذا لم تخبر ماري جيسيكا بما كان ينبغي عليها فعله؟ لا سيما أن ماري هي الرئيس! وعليه، كان ينبغي أن تكون هي الشخص الذي يمتلك رؤية عظيمة؛ أليس كذلك؟

ترتبط الإستراتيجية الهادفة بتوضيح المهمة التي تتصل بالرؤية: الحفرة الكبيرة في بوسطن، ماساتشوستس

لا ينحصر دور الرؤية فقط في ما تفعله المؤسسة، بل يتعداه لشرح سبب وجودها، فالرؤية تنفخ الحياة في توضيح المهمة، فهي تربط بين صورتي ما يمكن تحقيقه، والسبب الذي جعله شيئاً جيداً لكي يتحقق.

يعد مشروع المواصلات المتمثل في النفق المركزي (الحفرة الكبيرة) أضخم مشروعات الطرق السريعة في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وأكثرها تعقيداً، تقنيةً وتحدياً. إذ يحد المشروع من ازدحام الحركة بشكل مثير، ويسهل مهمة السير في أقدم مدن أمريكا وأكثرها ازدحاماً. كما يعمل على تحسين مستوى البيئة، ويضع قاعدة صلبة لنمو اقتصادي مستمر لملايين مواطني إنجلترا الجديدة خلال القرن القادم.

يحدد توضيح هدف المنظمة من خلال تحديد ما تفعله.

ولتذليل المشاكل التي تعوق الحركة وتهدد مستوى المعيشة في بوسطن وإنجلترا الجديدة، سوف نستبدل الطرق الإسفلتية السريعة بأنفاق سريعة، ونوسع حلقة الربط (أ– 90) عبر نفق يمتد حتى مطار لوقان.

يعد الهدف الإستراتيجي نتيجة ملموسة في المدى القريب، وليس سبباً راسخاً للبقاء.

سوف يكتمل العمل في حلقة الربط (أ– 90) من امتداد ماس بايك (Masspike) حتى نفق تيد وليامز (Ted Williams) في العشرين من يناير عام 2003م.

يعد الشعار إيجازاً سريعاً.

فالحفرة الكبيرة: تستحق الانتظار.

«قال راهب بوذي ذات مرة: «عندما تغسل الأطباق، فاغسل الأطباق». في البداية، بدت لي فكرة الناسك البوذي التأملية بدهية، لا تنطوي على مبدأ محدد، لكن من خلال التأمل، بدأ مغزاها يتجلى. وأخيراً، ترجمتها في عبارة لها دلالة عظيمة: عندما تكون مسؤولاً، فكن مسؤولاً». وتعني المسؤولية ضرورة الاضطلاع بتحقيق مستقبل أفضل».

- غوردون سوليفان (Gordon Sullivan) رئيس أركان الجيش الأمريكي (متقاعد)

ناقش أفكارك مع مختلف المساهمين، وتحدث إلى رؤسائك ومرؤوسيك واستخدم خطوط الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) للحصول على معلومات مهمة، ملاحظات وتوجيهات ودعم مبكر من مختلف المهن والأقسام، وحاول اكتشاف ما يريدونه وما يحتاجونه، وأهم من هذا كله: حاول الوقوف على الأسلوب الذي يتعاملون به مع رؤيتك.

تأكد جيداً أن كل وجهات النظر قد أخذت في الحسبان وحظيت بالاهتمام، فربما أدى الفشل في الإصغاء لمجموعة تتمتع بالسلطة أو صوت نافذ، إلى الفشل فيما بعد، فمثلاً، قد يحجم بعض المساهمين عن دعمك في الأوقات الصعبة، فربما ترتب على فشلك في الأخذ بعين الاعتبار لرأي مجموعة مهمة، فشل رؤيتك في الاستجابة لكل الاحتياجات التنظيمية التي لها علاقة بمؤسستك.

وظف نتائج بحثك بحكمة وروية، واجمع بين كل ما تعلمته في أثناء بحثك عن تعريف الرؤية العملية والمركزة على هدف محدد؛ لأنه لاشك أن الرؤية الفاعلة قابلة للتنفيذ، حتى وإن كانت تفيض بالطموح، فلا بد أن تمتلىء نفسك أنت، وأعضاء فريق عملك وشركاؤك، بمنظومة النتائج نفسها التي يمكن تحقيقها.

اطلب إلى فريقك توفير مراجعات للحقيقة للمساعدة في توضيح الرؤية. استمع إلى أولئك الأشخاص المقربين إليك. وتحلى بالمرونة اللازمة، فربما تكون في حاجة لإعادة تقييم رؤيتك ومراجعتها باستمرار حتى تصل إلى رؤية صحيحة.

اشرح فوائد الرؤية بشكل واضح لكل المعنيين، حدد فوائد رؤيتك، ليس لوحدتك فحسب، بل لكل العاملين في المؤسسة، المساهمين والعملاء أيضاً؛ فإن أدرك المساهمون: «ما الذي تحمله لي هذه الرؤية في طياتها؟» فسوف يرحبون بالرؤية، بل ويعانقونها ويقدمون لها كل ما يطلب إليهم من دعم.

فكر بمنطق الاستجابة لاحتياجات الإنسان الحقيقية. يريد الناس تحقيق الإنجاز، لأنهم يريدون الشعور بالانتماء إلى الإنسانية، كما يرغبون في الشعور في احترام الذات والتحكم في حياتهم، فإن كانت رؤيتك تساعد على الاستجابة لهذه الاحتياجات، فسوف تحظى بدعم غير محدود.

؟ ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة جيسيكا (Jessica)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

ثمة اختلاف لا تخطئه عين بين الرئاسة والقيادة؛ فالرئيس هو الشخص الذي يضطلع بمسؤولية المنظمة المعنية لإنجاز أهدافها. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق هدف عام. وفي معظم المنظمات اليوم، لا يستطيع الرئيس أن يكون واضحاً فيما يتعلق بأهداف المنظمة، ومع ذلك، تتغير بيئة العمل بوتيرة سريعة، بل شديدة السرعة.

فربما كانت جيسيكا تدرك طبيعة عملها ودورها الذي ينبغي عليها الاضطلاع به، أكثر مما كانت تفعل رئيستها؛ إذ كانت تحدد الرؤية بنفسها، ثم تأتي لتناقشها مع رئيستها، ومن ثم تندفع لتنفيذها، وبالطبع، سوف ترتكب أخطاءً، لكنها في المقابل سوف تتعلم في أثناء أدائها لعملها، ومن ثم تجري التعديلات الضرورية كلما تبين لها خطأ في مكان ما، أما أكبر خطأ قد تقع فيه جيسيكا، فهو انتظارها لرئيستها لكي تخبرها بطبيعة أهدافها التي ينبغي

عليهـا إنجازها. وهكذا، وجدت نفسـها مضـطرة لتحديد أهداف إدارتهـا، وشـراء نفسـها مـن رئيسـتها وإبقائها على اطـلاع دائم بما تحققه من تقدم. وعليه، أصـبحت جيسـيكا بصـنيعها هذا هي القائد، وليس رئيستها ماري (Mary).

ربما سـألت جيسـيكا نفسـها: «إن أنا رجعت إلى أحد رؤسـائي المباشـرين، فهل تظن أنه كان سـوف يقول لي: إن وجهتنا واضـحة جداً، وكذلك ما ينبغي علينا إنجازه من أهداف؟» أو إن رده سـوف يكون: «لماذا لم تخبرنا جيسيكا بما كان ينبغي علينا أن نفعله؟». هل سـوف يكون رؤسـاؤك المباشرون واضـحين فيما يتعلق بما تريدينه منهم؟ هل أنت قائد أم تابع؟

القيادة ووسائل الحث و التحفيز

قائمة لابتكار رؤية والمحافظة عليها

أكمل هذه القائمة لرسم «صورة» لما تأمل فيه من رؤية:
كيف تبدو، كيف تعمل، وماذا يمكن أن تحقق من نتائج؟
ومن ثم استخدم ما تتوصل إليه من نتائج للاحتفاظ بسجل رؤيتك
والمساعدة في تسويقها للآخرين.

١. اجمع معلومات لرؤيتك

اكتب وصفاً عاماً لما تأمل الوصول إليه من نتيجة.

أود توسيع منتجي الناجح لخط إنتاج مستمر، بحيث يصبح علامة تجارية معروفة.

ما المعلومات الضرورية التي تحتاجها لتعريف الرؤية بتفاصيل أوفى؟

احتاج لإجراء مسح وسط عملائي الحاليين لأرى ما هي المميزات الإضافية أو الاختلافات التي تثير شهيتهم لشراء منتجي.

من داخل المنظمة أو المؤسسة يستطيعون توفير معلومات وملاحظات ودعم مبكر؟ ما الذي تحتاجه منهم؟

أحتاج موافقة رئيس القسم على هذا التوسع، كما أحتاج لمعلومات من قسمي التسويق والبيع بالإضافة لتعاونهما

معلومات وملاحظات وأفكار:

سوف أجتمع مع رئيس قسم المنتجات الجديدة. كما سوف أستطلع آراء زملائي في الشركات الأخرى حول أفكاري.

من تظن سوف يعارضون هذا الجهد؟ ما الأسئلة التي تود توجيهها إليهم؟

سيعارضني رؤساء إنتاج آخرون لم تكن منتجاتهم موفقة، سوف أطلب إليهم تبادل الأفكار، وربما

شـمل ذلك انتقاء بعض نسـخ من منتجاتهم وضـمها إلى منتجاتـي، وقد ترفض نائبة مدير الشـؤون المالية الموافقة على ما نحتاجه من موارد مالية إضـافية، آنئذٍ سـوف أسـألها عن الإجراءات المبدئية التي تحتاجها للموافقة على الخطة.

المعلومات والملاحظات أو ما يعرف بـ (التغذية المرتدة):

أحتاج لمعلومات من العملاء والزملاء، كما لا أسـتغني عن ملاحظاتهم. فلفريق التسويق معرفة جيدة بالسوق، ولهذا سوف أطلب معلوماتهم وملاحظاتهم.

٢. ابتكر الرؤية

اشرح الفكرة ووضحها.

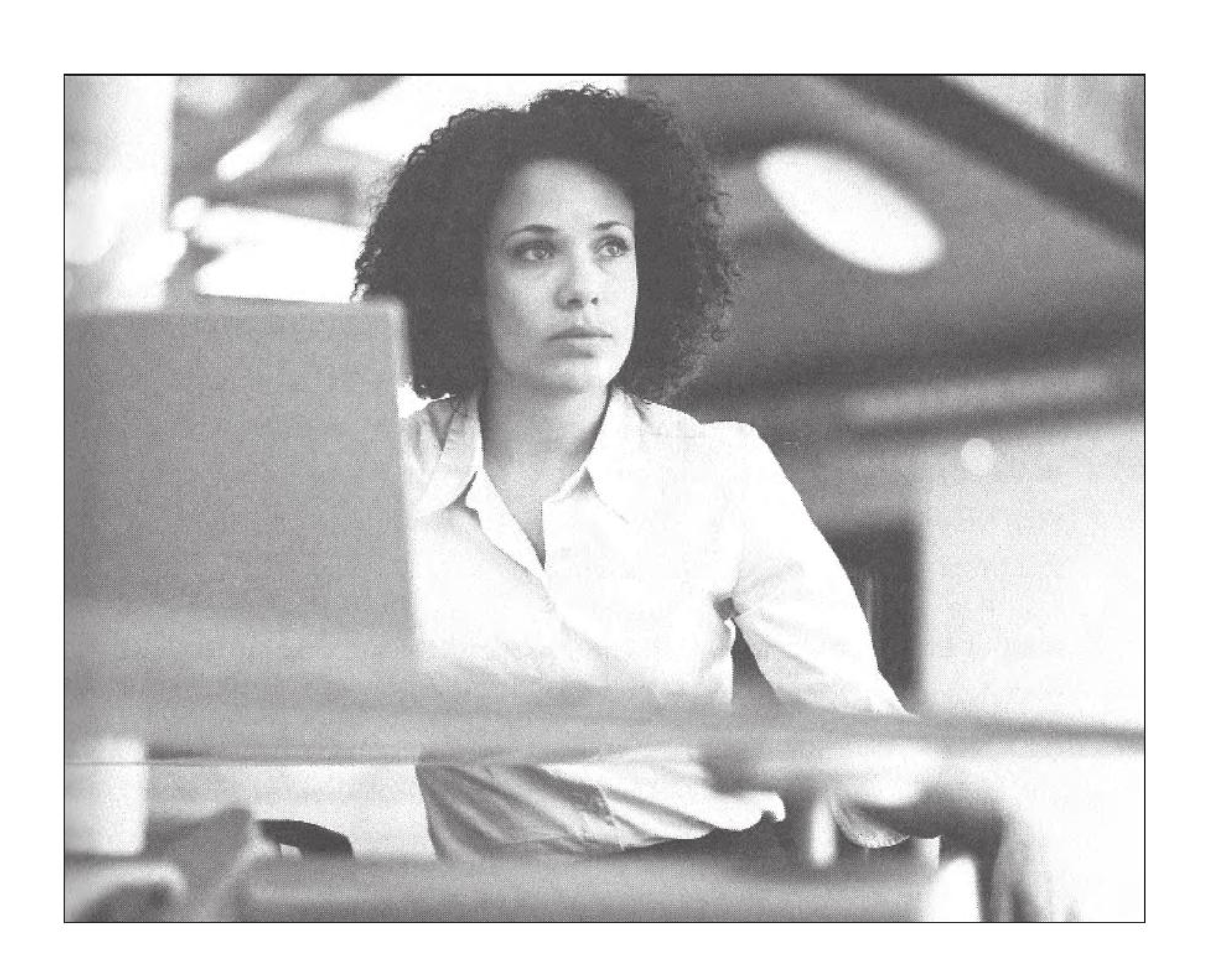
سـوف يصـبح منتجي علامة تجاريـة معروفة ومألوفـة لجمهور المسـتهلكين الذين يتوقعون الأفضـل ويحصـلون عليه منا مباشرة، وسوف تلبي منتجاتي حاجة المستهلكين، كما سوف يزداد حجم المبيعات ومن ثم الأرباح كل سنة مالية.

ما هي إستراتيجيتك الشاملة لتحقيق رؤيتك؟

عندما أفرغ من عمل الاسـتعدادات الأولية وأجمع أكبر قدر ممكن من البيانات، سـوف أعرض خطة العمل على اللجنة التنفيذية، فإن وافق أعضـاؤها على التوسـعة كلها، فسـوف أبدأ مباشـرة بتصميم خطوط الإنتاج الجديدة.

٣. قائمة المراجعة: هل رؤيتك واقعية؟	نعم	لا
١. هل أسهم أعضاء الفريق في ابتكار الرؤية وعملية الشراء؟	√	
٢. هل الرؤية واقعية قابلة للتحقيق؟	√	
٣. هل النتيجة النهائية للرؤية تخدم مصالح أهم مساهمي الشركة؟	√	
٤. هل تشتمل الرؤية على تعريف واضح لمصالح كل الجمهور الذي قد يتأثر بها؟	√	
٥. هل اللغة التي استخدمت في توثيق الرؤية سهلة الشرح والاستيعاب؟	√	
٦. هل يشتمل وصف الرؤية على طائفة واسعة من وجهات نظر (كل المساهمين المعنيين) ويوضحها بشكل لا لبس فيه؟	√	
إن أجبت عن أي سؤال بـ (لا)، فعليك مراعاة رؤيتك، ومن ثم تعديلها لكي تشمل تلك الحالة.		

كيف يمكنك تحفيز الأفراد الذين تحتاجهم؟



لكـي تطمئن إلى أن فكرتك سـوف تحظى بالقبول وتجد الدعم لتنفيذها، لابـد لك من الاهتمام بالأشـخاص الذين حولك، أولئك الذين سـوف يساعدونك، وأيضاً الذين يقفون حجر عثرة في طريق تقدمـك، وانتبه جيـداً للجانبين (السياسـي والشخصـي) للقيادة وتنفيذ رؤيتك.

راقب المشهد السياسي عن كثب

مـا الذي تود الحـذر منه في منظمتك أو مؤسسـتك؟ فكل قائد يطمـح في إجراء تغييرات أساسـية، لابـد أن ينتبـه للبيئة المحيطة به، يسـتوعب سياسـة عالمها المتغـير ويحدد ما قد يطـرأ عليها من تغيرات.

تعـرف على الأشخاص الذين قد يعيقونـك، أو أولئك الذين قد يساعدونك، خذ الوقت اللازم لكي تعرف الأشـخاص الذين قد يقاومون تحقيق رؤيتك بشـكل ما، مثـلاً: كأن يقفون حجر عثرة في طريقك للوصـول إلى مـا تحتاجه من موارد، وخطـط للكيفية التي سوف تتعامل بها مع كل مشاكل من هذا النوع، واعمل بكل ما أوتيت مـن حيلة وبراعة لكسـب ود أولئك الأشـخاص الذين لا يتحمسـون لتأييـدك ومناصـرتك، أو أولئك الذيـن قد يرون فيـك وفي رؤيتك – لسبب ما – تهديداً لهم.

شكل تحالفاً واسعاً وسط مؤسستك وبين المساهمين فيها. ينبغي على القائد الملهم أن يكون متحدثاً لبقاً مقنعاً. فتشكيل التحالفات والاتحادات هو الوقت الذي تكتسب فيه مهارة التواصل أهمية قصوى؛ لأنك سوف تحتاج لتعاون الناس من مختلف المستويات في منظمتك ومن خارجها أيضاً (كالممولين والمقاولين والعملاء... إلخ).

اختر الأشخاص الذين تعهد إليهم بمسؤوليات مهمة بعناية شديدة. إذ يجب أن يكون أمثال هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والأهلية في مجال ما يعهد إليهم به من مسؤوليات، كما ينبغي أن يكونوا أوفياء لك ومخلصين لرؤيتك.

افعل شيئاً مثيراً أو لافتاً للنظر، لخلط الأشياء مع بعضها بعضاً. إن كانت التغيرات التي تجريها متميزة، فتأكد أن كل شخص معني بها يدرك تماماً ما يحدث. فإن كنت -مثلاً- تعيد بنية هيكل الشركة، فافعله بسرعة، حيادية وعدل وإنصاف.

أو، إن كان ضرورياً، فاتخذ بعض الخطوات الصغيرة في البداية. صحيح.. ربما لا تستطيع إنجاز تغييرات جوهرية دفعة واحدة هكذا، فقد تعترض سبيلك عوائق تقنية أو سياسية، لكن، حتى إن استطعت تحقيق تغييرات صغيرة فقط تؤكد نجاحك،

فاعلم أنك في الطريق الصحيح، إذ يجب أن يفهم أي تحرك للأمام تجاه تحقيق هدفك على أنه شيء إيجابي.

فكرة: احرص على حماية تلك الأصوات المعارضة في مجموعتك؛ فغالباً ما يكون أصحابها مصادر لأفكار جديدة أفضل لإنجاز المهمة.

اهتم بأعضاء فريق عملك

يشكل أعضاء فريق عملك – إن كانت تلك المجموعة في شركة، إدارة أو فريق – أمراً حاسماً في تنفيذ هدفك. وعليه، يمثل حثهم وتحفيزهم، الاهتمام بهم وقيادتهم، واجبك الأساسي.

؟ ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

الحرب والسلام:

كانت هناء شخصة مسالمة، وعلى استعداد دائم لعقد هدنة لوضع حد لما ينشب في إدارتها من حرب، فكلما طلبت إلى فريق عملها الموافقة على موضوع ما، يبدو أنهم يفهمون طلبها على أنه إشارة لشن هجوم، وهكذا تأتي مجموعة بخطة ما، فتعمل أخرى على إحباطها، ثم يقذف شخص آخر بفكرة أخرى، فيندفع الجميع للاعتراض عليها بكل قسوة وقلب غليظ، فكان التوصل لاتفاق بشأن ما ينبغي فعله مجرد خطوة تمهيدية لمشاجرة ومشادة كلامية لا تنتهي، ثم تتمخض تلك المعركة التي لا غالب فيها ولا مغلوب، عن إيجاد الوسائل التي من شأنها تحقيق الهدف، وعليه، عندما تصل مجموعتها لاتفاق، تكون هناء قد أنهكت وخارت قواها، فتملكها التعب، ومن جهة أخرى، تبدو مجموعتها نشطة، مفعمة بالحيوية ومستعدة للانتقال لمناقشة الموضوع التالي. أما كيف كان يتسنى لها وضع حد لهذه المعركة؟ فقد فكرت في تحديد وقت المناقشة، أو الانحياز إلى جهة دون أخرى، أو إجراء المناقشة بنفسها، ومع هذا كله، لم تكن ثمة قيمة لمثل هذه الصراعات المؤلمة، أليس كذلك؟

تأكد أنهم معك. عندما تطمئن إلى أن أفراد مجموعتك قد فهموا حقيقة الهدف، المهمة والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك الهدف وتلك المهمة، حاول استعجالهم لتنفيذ مساعيهم المشتركة، واحرص أيضاً على الإبقاء على جذوة النشاط وروح الإثارة مشتعلة بينهم.

كن مستعداً لمواجهة الأصوات التي تعارض التغيير. يكره معظم الناس التغيير، حتى وإن كانوا يعلمون يقيناً أنه سوف يكون للأفضل، إنهم يفعلون ذلك أكثر من ميلهم لتجاهل الخوف من التغيير، التعرف عليه والتعامل معه برحابة صدر.

اعرف لمن يحققون النجاح فضلهم واحتفي بكل ما يحققونه من نجاحات. واستمر في الاحتفاء بكل ما يتحقق من نجاحات، حتى النهاية، ويمكن أن تكون الاحتفالات كبيرة حاشدة أو صغيرة محصورة ومتواضعة، كأن تقدم الطعام والشراب للجميع، أو تقدم وجبة غداء أو عشاء أو رحلة أو نزهة في الهواء الطلق، أو قمصاناً بأكمام قصيرة أو كأسات أو أي شيء يحافظ على روح معنوية مرتفعة.

أطلع أفراد مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول. يكره الناس الشعور بأنهم مستبعدون من أخبار ما يتم إحرازه من تقدم أو ما يطل برأسه في الطريق من مشاكل، ولهذا، كلما أطلعت أفراد

مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول، زاد حماسهم واستعدادهم للمساعدة في التغلب على المشاكل، كلما أطلت برأسها.

تشبث بالتزامك برؤيتك، سوف يشكل التزامك بهدفك قدوة يسير على نهجها كل واحد في أفراد مجموعة عملك؛ فإن رأوك تعمل بكل جد واجتهاد لتحقيق الأهداف، فسوف يلتحقون بك أيضاً ويفعلون كما تفعل أنت.

شجع أفراد مجموعة عملك لتطوير مهاراتهم القيادية الذاتية، ثمة فوائد كثيرة يمكنك أن تجنيها من خلال دعمك للآخرين والثقة بهم. كإخلاصهم ووفائهم وولائهم لك، وخبرتهم وتجربتهم وقدرتهم على الإنتاج.

احرص على توفير بيئة يسودها مناخ الثقة

توفر بيئة العمل التي تبنى على أساس الثقة الراسخة بأفراد مجموعتك، سانحة مواتية لتعزيز التماسك والتلاحم وتقوية الوشائج بينهم، فيسرعون الخطى في العمل على تحقيق الهدف من أجل مصلحة الجميع، ولتوفير مثل هذه البيئة ينبغي عليك أن:

- تعامل كل فرد، بصرف النظر عن اختلاف المراتب الوظيفية، بكل احترام وتقدير.
- تولي أفكار كل واحد منهم اهتماماً جاداً، مبدياً مدى عنايتك بها ومؤكداً على احترامك وتقديرك لها.
- تكون عادلاً منصفاً، كريماً، لطيفاً، دمثاً ومجاملاً على الدوام.
- لا تحط من شأن الآخرين أبداً أو تستهزئ بهم.
- تكون أميناً. تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة.
- تحمي مجموعة عملك. فتحدد حدوداً حولها وتحمي أفرادها من كل تدخل خارجي، وتدافع عن فريق عملك وتؤيده للحصول على ما يحتاجه من موارد، مؤكداً لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم والدفاع عن حقوقهم.
- لا تسمح بإلقاء أخطاء الآخرين على أي من أفراد المجموعة أو الاقتصاص منه وكأنه هو المسؤول عنها، واحذر أن تسيء لأحد وأنت تؤنبه أو تلومه على تقصير ما.
- تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم.

وليس ثمة شك في أن عائد توفير مثل هذا المناخ، يستحق ما يبذل في سبيله من جهد إضافي لأنه:

- يعزز الثقة بين أعضاء الفريق.
- يقوي اللحمة بينهم، فيركزون جهدهم على الموضوعات المتعلقة بالعمل.
- يساعدك على ضبط مقدار الاحتكاك الذي غالباً ما يكون ضرورياً لإنجاز العمل.
- يدعم مبادئ الاحترام المتبادل والتقدير المشترك.
- يركز على السلوك، لا على الذات.
- يمنح العاملين شيئاً من الأمل.
- يوفر فرصاً عظيمة لصقل خبرة الآخرين وتجربتهم.
- يشجع السلوك الإيجابي.
- يحمي أعضاء الفريق ويصون حقوقهم.

والنتيجة: سوف يثق بك أفراد مجموعتك ويصدقونك. فالمصداقية عامل أساسي حاسم، إن كنت حقاً تطمح في قيادة الناس وترغب في تحقيق هدفك.

لن تصـــدق كم مرة أعدت أداء اللعبة التي انتهيت منها للتو وأنا جالس في داري. كنت أشـاهد نفسي وأنا عائد بعد أن أقذف الكرة، ويـتراءى لي داني آنجـي (Danny Ainge) متأهبـاً عند الزاوية، وأنا أقول لنفسي: «قيز – Geez – كيف فقدته؟». ثم أذهب في الغد وأقـول لداني: «مرحبـاً، لم تكن في الربع الثالث من الليلة الماضـية ملتزماً بقوانين تلك اللعبة».

– لاري بيرد (Larry Bird) لاعب كرة طائرة ومدرب عليها

اجعل أسلوب قيادتك يستجيب لاحتياجات أفرادك

بالطبع، سوف يكون لأفراد مجموعتك، قدرات، احتياجات وقوة كامنـة متباينة؛ فكن مرناً في التعامل معهم؛ وحاول الاسـتجابة لهم بطريقة تلبي احتياجاتهم الخاصة ومصالحهم، كأن:

- تكون مباشــراً مع الأشــخاص الذين يعكفون على تعلم مهارة جديـدة؛ لأنهـم يحتاجون لتعليمات صــارمة وضــوابط محددة جداً، وتزويد دائم بالمعلومات والملاحظات.
- تدعم الأشــخاص الذين يتعلمون مهارات، غير أنهم ما زالوا في مرحلة اكتساب التجربة؛ لأنهم يحتاجون لتوجيه، كحاجتهم للحرية لارتكاب بعض الأخطاء والتشجيع للمضي قدماً.

- تشجع الأشخاص الذين يظهرون قدراً عالياً من الالتزام، لكنهم يفتقرون للثقة في أنفسهم، اعتمد أسلوب التعزيز الإيجابي لمساعدتهم على التعرف على تطور قدراتهم.
- تفوض الأشخاص الذين يبدون قدراً عالياً من التحفيز، ويتحلون برصيد وافر من التجربة، ببعض المهمات، وينبغي ألا يكون هذا مقتصراً فقط على الأعمال التي لا تروق لك، فحدد الشخص الذي تناسب خبرته وتجربته الشخصية هذا العمل أو ذاك، ثم امنحه الحرية والدعم اللازمين للنجاح.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

توطيد المصداقية وترسيخها

استخدم هذه القائمة لتقييم مدى قدرتك على ترسيخ المصداقية وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج

قائمة ترسيخ المصداقية نعم - لا	نعم	لا
1. هل لديك التزام في مجال محدد، وتستطيع ذلك؟	√	
2. هل تؤكد رغبتك في العمل بجد على أساس الحكمة التى تقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟	√	
3. هل تستغل كل ما تتمتع بهما من سلطة وتأثير لابتزاز الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية؟	√	
4. هل تعامل كل شخص تربطك به علاقة عمل من نوع ما، بعدل وإنصاف في كل الظروف؟		√

قائمة ترسيخ المصداقية نعم - لا	نعم	لا
5. هل تركز على الالتزام بقاعدة: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟		√
6. هل تواكب أخبار العمل باستمرار، وتظل على اطلاع دائم بأحواله، وتفي بكل ما تلتزم به من وعود في وقتها المحدد؟		√
7. هل تواظب على إنجاز كل شيء في وقته المحدد؟		√
8. هل تحافظ على هدوئك، حتى في لجة ما تتعرض له من ضغط وما تعانيه من توتر؟		√
9. هل تستعد جيداً للاجتماعات والعروض		√
10. هل ترد على كل المكالمات الهاتفية الواردة إليك، وتتجاوب مع كل رسائل البريد الإلكتروني في وقتها؟	√	
11. هل تحتفظ بتقارير دقيقة وتفاصيل شاملة للمشروعات والأنشطة؟	√	
12. هل يؤكد الزملاء عدم سماعهم إياك أن تحقر شخصاً في أي مستوىً من المستويات أو تنتقص من قدره؟	√	
13. هل تؤكد للناس أنك تتعامل بحزم وصرامة، ولا تسمح لأي شخص أن يحمل الآخرين أخطاءه أو يرمي لومه عليهم؟	√	
14. هل تستمع لآراء الآخرين بعدل وإنصاف، وعن طيب نفس ولطف ومجاملة؟		√
15. هل تحترم أفكار الآخرين، وهل يحظى لديك الكل بالقدر نفسه من الاهتمام والاعتبار، بصرف النظر عن اختلاف مستوياتهم؟		√

قائمة ترسيخ المصداقية نعملا	نعم	لا
16. هل تنافح عن أعضاء فريق عملك للحصول على ما يحتاجونه من موارد؟	√	
17. هــل تحمي أفراد فريق عملك مــن كل تدخل خارجي، وتؤكد لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم؟	√	
18. هل تحمي الأصوات المعارضــة، والقادة الذين يعملون دونما تفويض بصلاحيات محددة؟	√	
19. هل تتحمل مســؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة؟	√	
20. هل تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم؟	√	

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فربما تكـون فعــلاً تعمل جيداً من أجل ترســيخ مصــداقيتك وتوفير بيئة عمل منتجة.

أما إن أجبت عن أي أســئلة بــ (لا)، فربما تكون في حاجة للتركيز على كيفية تحسين أدائك في هذا المجال أو ذاك.

فاعرف كيف تستطيع تغيير سلوكك، ومن ثم طبق ذلك حتى تتعود عليه، فيصبح طبيعة ثانية ملازمة لك.

؟ ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة هناء (Hannah)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

على الأفراد اتخاذ القرار بشأن أسلوب القيادة الذي يروق لهم، ومن ثم عليهم اتخاذ القرار لجعله مختلفاً بناءً على الوضع الذي يواجهونه. فتارة تحاول تغيير الوضع؛ وأخرى تسعى لتغيير الأسلوب، وكلتا المحاولتين يمكن أن تفي بالغرض، وهكذا كان أمام هناء مجموعة قرارات ينبغي اتخاذها، فهل يا ترى تريد أن تتعلم المجموعة كيفية معالجة صراعاتها بنفسها؟ أم أنها تريد أن تصير أكثر تسلطاً فتتحكم في القرارات بنفسها، أم هل ترى أن الوضع يتطلب اتخاذ قرارات عاجلة؟ وكيف تستطيع شراء أكبر قدر من الأسهم من خلال ما يتم اتخاذه من قرارات؟

أما الذي لا تستطيع هناء فعله، فهو أن تترك الوضع يستمر كما هو؛ فإن أرادت لمجموعتها أن تتعلم كيفية العمل الجماعي، فلا بد لها من أخذ زمام المبادرة والتدخل لمساعدتها على استيعاب كيفية تسوية الصراعات وحل المشاكل، فربما كان عليها إعادة تنظيم

المجموعة، أو تغيير نظام المكافآت، فيحقق أفراد مجموعتها أقصى قدر مـن النجاح عندما ينجح كل فرد فيها، أما إن أرادت السـرعة في اتخاذ القـرارات، فربما تطلب الأمر أن تكون أكثر عدوانية فيما يتعلق بـإدارة المعلومات واتخـاذ القرارات بنفسـها، فالقيادة تعني الموازنة بين الخيارات؛ فعلى هناء إذن اختيار أفضـل الأساليب التي تناسـب حاجتها، وتتواءم في الوقت نفسـه، مع الوضـع الذي تسعى لمعالجته.

الإدارة ووسائل الحث و التحفيز

الإبقاء على جذوة نشاط أعضاء فريق العمل والحلفاء متقدة

املأ هذه القائمة بانتظام لكي تدرك الحالة التي يكون فيها أعضاء فريق العمل والحلفاء الذين يتم تحفيزهم وحثهم، وكذلك لكي تتأمل مدى توظيفك لإستراتيجيات مفيدة لكي تحافظ على نشاطهم وحيويتهم

التاريخ: العشرون من يناير

الروح المعنوية للفريق منخفضة (مرتفعة؟ منخفضة؟ فاترة؟ مختلطة؟)؛ لأن الإخفاق الذي حدث في أثناء العطلة الأخيرة قد أثر كثيراً في أعدادنا.

النجاحات أو الانجازات الرئيسة التي حققناها حتى الآن:

---

1. دفعنا إلى الأسواق أفضل إنتاجنا المطور من السلع. صحيح .. كان استقبالها فاتراً، غير أنه -على كل حال- كان إيجابياً.

2. أعدنا تشـكيل مجموعة الفريق العاملة بحيث ضم كل فريق عدداً من الأشخاص ذوي الخبرة والتجربة في كل مجال من مجالات الإنتاج.

3. كان صـنف الطبقة الثالثة من الإنتاج، الأقل تكلفـة إنتاجية، في مرحلة الاختبار، قبل أسبوعين كاملين من الموعد المحدد له سلفاً.

الأفـراد الذيـن كان لهـم دور في النجـاح حتـى الآن والدوافـع التـي حثتهـم علـى تحقيق هذا النجاح:

كانت سيان (Sian) مبدعة ومتحمسة. إذ تؤمن بالمشروع كله. أما مارتن (Martin) فيعمل بجد وينتج، غير أنه شـديد الاهتمام بوضعه الاجتماعي وسط المجموعة، في حين كانت مارتا (Marta) اسـتثنائية إلى أبعد حد كمصـدر للدعم الخارجي؛ إذ يبدو أنها تعشق مساعدة الآخرين، لكنها تحرص أيضاً على تبادل المعلومات.

بعض أفكار لمكافآت المجموعة:

إننا في حاجة لدافع معنوي. وتنطوي الخطة في هذا الشـأن على توفير وجبة فطور كل يـوم جمعة خلال شـهر فبراير، فربمـا زودهم هذا بمزيد مـن الطاقة، إن هم استهلوا يومهم بالأكل بدلاً من الشعور بالإحباط والكآبة.

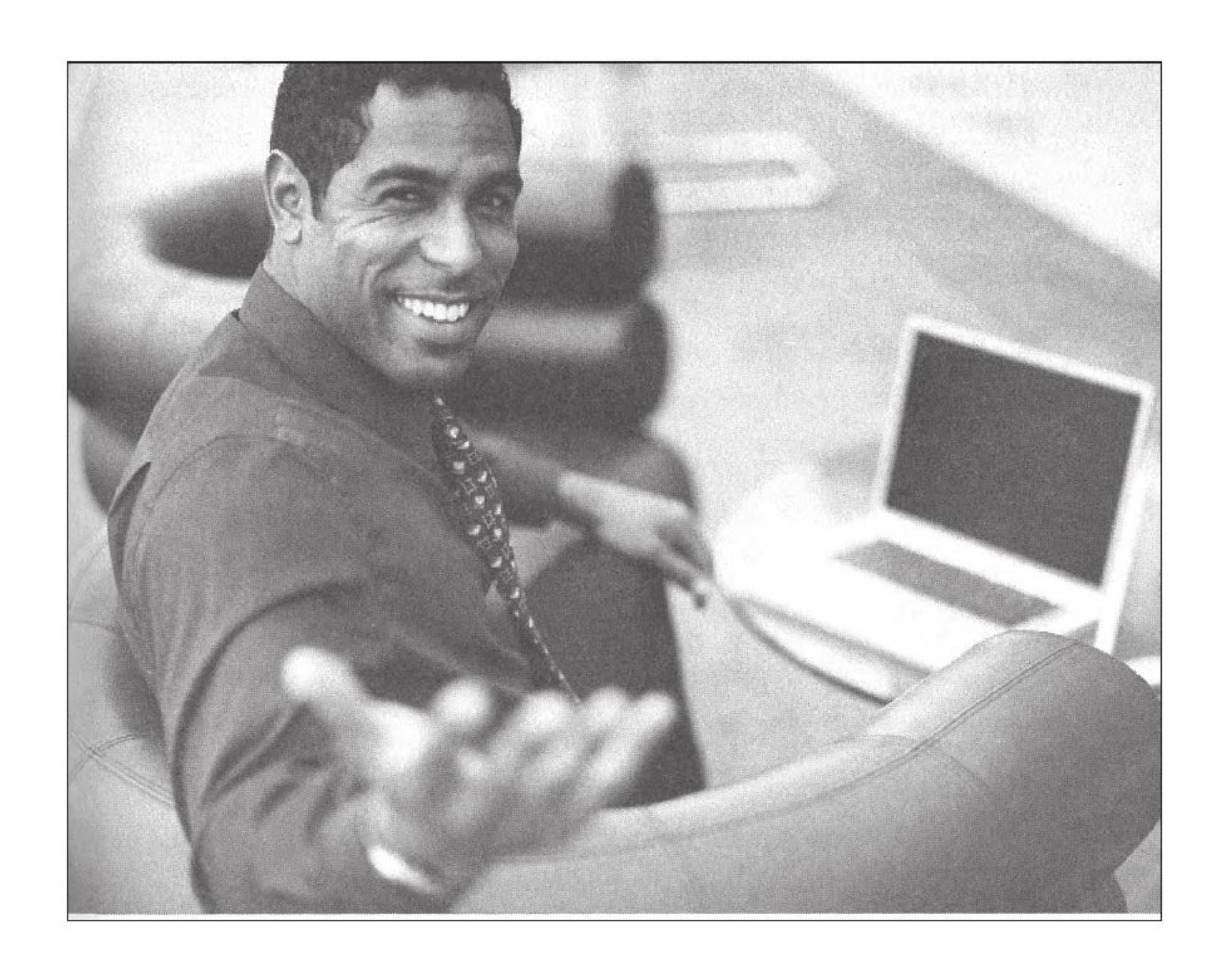
مظاهر (الصورة الكبيرة) للتأكيد عليها في هذه المرحلة من الجهد:

إننا في حاجة للتخطيط لاجتماع يضـم كل أفراد المجموعة؛ احتفاءً بالسـرعة التي نتحرك بها إلى الأمام في تطوير إنتاجنا، وينبغي أن يشـجع هذا أولئك الأشـخاص الذين يعملون في قسمي التسويق والبيع الذين لم يجربوا دفع الثمن بعد.

قائمة: إلى أي مدى تحافظ على الحث والتحفيز؟	نعم	لا
1. هل توفر المعلومات والدعم المعنوي وتبدي ملاحظاتك لأولئك الأفراد الذين ساهموا في تحقيق النجاح حتى الآن؟	√	
2. هل تزود أعضاء الفريق والحلفاء على حد سواء بأخبار النجاحات التي تحققت حتى الآن، ومدى علاقتها بالصورة الكاملة؟		√
3. هل تحتفي بما يتحقق من نجاحات وإنجازات مهمة؟		√
4. هل تحدثت مؤخرًا عن مقدرة فريق العمل على التغلب على المشاكل؟	√	
5. هل تحدثت لأعضاء الفريق عن أهمية عملهم، ومدى علاقته الوثيقة بأهداف الوحدة أو الشركة الكبيرة؟	√	
6. هل تذكرت يوماً ما تقديم مكافآت خاصة، كالطعام مثلاً، عند اجتماعات الفريق أو مكافآت خاصة على ما تحقق من إنجازات؟	√	

إن أجبت بـ (لا) عن أي واحد من هذه الأسئلة، فينبغي لك مراجعة إستراتيجياتك القيادية.

كيف تعتني بنفسك؟



تعنى القيادة أساساً بالأعمال المهمة ووجهات النظر، غير أن لها أيضاً جانبها الشخصي الخاص بها، فإن أهملت نفسك واحتياجاتك الشخصية، فسرعان ما تجد نفسك غارقاً في تلك الضغوط التي عادة ما تثقل كاهل أولئك الأشخاص الذين يتسنمون القيادة.

كيف تعتني بنفسك؟

ثمة أشياء كثيرة – بعضها صغير وبعضها الآخر كبير – يمكنك فعلها لتجنب السقوط في الجانب المظلم للقيادة، كالضغط والتوتر الذي غالباً ما يلازم دور القائد، فينبغي أن تفضي حقيقة نجاحك في وظيفتك وما أنجزته قيادتك وحققته رؤيتك من مكاسب للمنظمة، لراحة ذهنك وتخفيف التوتر والضغط على أعصابك، لكن هذا لا يمنع أيضاً أن تكون راشداً، فتجرب الوسائل الآتية لتخفيف الضغط وتلطيف التوتر والتحرر منهما:

- تحدث بانتظام إلى شخص تثق به – كالزوج مثلاً، أو صديق موثوق به – حول كل ما يشغل ذهنك من مشاكل أساسية في العمل.
- إن لم يكن لك مستشار، فاحرص على أن يكون لك واحد على الأقل، إذ يجب أن تحظى بمشورة شخص واحد على

أقل تقدير، يتحلى بمنزلة رفيعة وخبرة قيادية مؤثرة، يوظفهما في تطورك وتحقيق نجاحك، وتستطيع الثقة بما يقدمه لك من نصيحة والأخذ بها دونما تردد.

- احرص على حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تعنى بتنمية المهنة، التي ترى أنها تساعدك في صقل مهاراتك القيادية وشحذها.
- ابحث عن ملاذ، مكان تستطيع الذهاب إليه بانتظام من وقت لآخر، يوفر لك «رؤية من الشرفة»: تمنحك فرصة التأمل والتفكير في القضايا والموضوعات الأساسية التي تشغل ذهنك في حياتك العملية.
- لا تأخذ المسائل بشكل شخصي في حال انتقدك أحدهم. فأنت بصفتك قائداً، يَنتظر منك الجميع أن تكون المحرك الذي يضيء الطريق لحل قضايا أخرى.
- جرّب أساليب الاسترخاء كالتنفس بعمق، المشي مسافة قصيرة أو بسط جسدك.
- لا تنس أداء تمريناتك الرياضية اليومية بانتظام؛ لأنها تساعدك على التخلص من الضغط وتوتر الأعصاب، كما تساعدك على النوم بشكل أفضل، وتمنحك مزيداً من الطاقة.

فكرة: اعترف بما تعانيه من ضغط،

فقد تكون أعباء القيادة مروعة.

وتذكر دائماً: أن تفويض بعض المهمات للآخرين لا يعني الضعف؛ لأنه يجعلك قائداً أفضل، يساعد على تنمية القدرات الكامنة في نفس أعضاء فريق عملك، كما يساعد على المحافظة على صحتك حتى لا تبلى بسبب الإرهاق، إذن، هيا، تخلص من بعض الأعمال بتفويضها لمساعديك، مهما كان حجم المسؤوليات، لكن ينبغي ألا ينحصر هذا في الأعمال الثقيلة على النفس المملة فقط، وتأكد أولاً: أنك عندما تفوض شخصاً ما بأداء عمل ما، فسوف يضطلع به على الوجه الأمثل، ولن يعود إليك العمل مرة أخرى لكي تضطر لأدائه بنفسك، أو البحث عن شخص آخر أكثر كفاءة.

فكرة: لا تنفك عن الحديث إلى نفسك أبدًا،

إن لما تضطلع به من عمل قيمته وفوائده.

أفكار ووسائل

وسائل خاصة للقياديين

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

تقييم ذاتي: سمات القيادة الفاعلة المؤثرة

تتصل الأسئلة الآتية بالصفات التي تميز القادة الفاعلين المؤثرين. فاستخدمها لتعرف ما إذا كنت تتمتع بتلك الصفات، ومن ثم استخدم النتائج لترى المواضع التي يجدر بك التركيز عليها لصقل مهاراتك القيادية.

صفات القادة الفاعلين المؤثرين	نعم	لا
الصفات التي ينبغي التركيز عليها مستقبلاً		
1. هل تمتلك رؤية واضحة؟		
2. هل شرحت رؤيتك بوضوح لمجموعتك؟		
المثابرة؛ التمسك بالهدف		
3. عندما تناضل من أجل تحقيق هدف ما، هل تحافظ على سلوك إيجابي مركز، رغم ما يطل برأسه في طريقك من عوائق؟		
الشعور بالراحة رغم الغموض والالتباس		
4. هل ترغب في الإقدام على المخاطر المحسوبة؟		
5. هل تشعر بالراحة في وجود مستوىً معين من التشويش والتمزق والتشتت والصراع؟		
القدرة الفائقة على التواصل		
6. هل تصغي باهتمام (دون اعتماد على أسلوب الإجابة الجاهزة حتى قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه)؟		

صفات القادة الفاعلين المؤثرين	نعم	لا
7. هل ترتاح لتنظيم الاجتماعات؟		
8. هل تشعر براحة وأنت تعرض الموضوعات وتناقش القضايا مخاطباً العامة؟		
9. هل تتمتع بالمهارات اللازمة لمناقشة مختلف الموضوعات دفعة واحدة؟		
الفطنة السياسية		
10. هل تستطيع أن تحدد بنفسك النفوذ الحقيقي لهيكل منظمتك؟		
11. هل تستطيع أن تحدد بوضوح واجبات أقوى المجموعات نفوذاً في منظمتك؟		
12. هل تستطيع تحديد أولئك الأفراد من بين العاملين في منظمتك الذين سوف يهبون لمساعدتك عند الحاجة؟		
13. هل تدرك الجهة التي تلجأ إليها لطلب ما تحتاجه من موارد؟		
الوعي بالذات		
14. هل تدرك إلى أي مدى يؤثر سلوكك على الآخرين، أو تستطيع أن تصف ذلك؟		
الحصافة واتزان العقل		

صفات القادة الفعالين المؤثرين	نعم	لا
15. هـل تقـوى على الاحتفـاظ باتزان عقلك ورباطة جأشـك في الحالات التي يسود فيها الاضطراب وتعم الفوضى؟		
الحذر والاهتمام		
16. هـل تتفاعل مع احتياجات الآخريـن، اهتماماتهم وأهدافهم المهنية؟		
17. هل يؤكد أعضـاء فريق عملك أنك تظهـر حقاً نوعاً من هذا التفاعل؟		
القدرة على توظيف حسن الدعابة والفكاهة		
18. هل تعرف كيف توظف حسن الدعابة والفكاهة لتخفيف حدة الضغط، وتبديد ما يسـود من حالة توتر وغيرها من أوضاع مزعجة؟		

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسـئلة، فيعني هذا أنك تتمتع حقاً بصفات القائد الهمام الملهم.

أمـا إن أجبت بــ (لا) عن بعض الأسـئلة أو معظمها، فربما كنـت في حاجـة للبحث عـن وسـيلة لتطوير هذه الصـفات القيادية الفاعلة.

القيادة ووسائل الحث و التحفيز

قائمة ابتكار الرؤية والمحافظة عليها

أكمل هذه القائمة لرسم «صورة» لما تأمل فيه من رؤية: كيف تبدو، كيف تعمل، وماذا يمكن أن تحقق من نتائج؟ ومن ثم استخدم ما تتوصل إليه من نتائج للاحتفاظ بسجل لرؤيتك والمساعدة في تسويقها للآخرين.

1. اجمع معلومات من أجل الرؤية

اكتب وصفاً عاماً لما تأمل تحقيقه من نتيجة في النهاية.

ما هي المعلومات الضرورية لتعريف الرؤية بتفاصيل وافية؟

من يستطيع توفير المعلومات، الملاحظات والدعم المبكر من بين الأشخاص العاملين في المنظمة؟ وماذا تريد أن توجه إليهم من أسئلة؟

معلومات وملاحظات وأفكار:

من تظن أنهم ربما يعارضون هذا الجهد؟ وماذا تريد أن توجه إليهم من أسئلة؟

معلومات وملاحظات:

2. ابتكار الرؤية

شرح الرؤية وتوضيحها

ما هي إستراتيجيتك الشاملة لتحقيق الرؤية؟

3. قائمة: هل رؤيتك عملية؟	نعم	لا
1. هـل أسـهم أعضـاء فريـق عملـك في رؤيتـك ومنحـوك تأييدهـم ودعمهم؟		
2. هل الرؤية عملية وقابلة للتنفيذ إلى حيز الواقع؟		
3. هل تخدم النتيجة النهائية للرؤية مصالح أهم مساهمي الشركة؟		
4. هل تشـتمل الرؤية على تعريف واضـح لمفهوم مصالح كل الجمهور الذي ربما تأثر بها؟		
5. هل اللغة التي استخدمت في توثيق الرؤية سهلة الشرح ومفهومة؟		
6. هل يشـتمل وصـف الرؤية على طائفة واسـعة من وجهات نظر (كل المساهمين المتأثرين بها) وشرحها بوضوح؟		

في حـال إجابتـك بـ (لا) عن أي سـؤال من هذه الأسـئلة، عليك إعـادة النظر في رؤيتك وتعديلها بحيث تشمل هذا الأمر أو ذاك.

القيادة ووسائل الحث و التحفيز

توطيد المصداقية وترسيخها

استخدم هذه القائمة لتقييم مدى قدرتك على ترسيخ

المصداقية وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج

قائمة ترسيخ المصداقية	نعم	لا
1. هل لديك التزام في مجال محدد، وتستطيع القيام بذلك؟		
2. هل تؤكد رغبتك في العمل بجد على أساس الحكمة التي تقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟		
3. هل تستغل كل ما تتمتع بهما من سلطة وتأثير لابتزاز الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية؟		
4. هل تعامل كل شخص تربطك به علاقة عمل من نوع ما، بعدل وإنصاف في كل الظروف؟		
5. هل تركز على الالتزام بقاعدة: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟		
6. هل تواكب أخبار العمل باستمرار، وتظل على اطلاع دائم بأحواله، وتفي بكل ما تلتزم به من وعود في وقتها المحدد؟		
7. هل تواظب على إنجاز كل شيء في وقته المحدد؟		
8. هل تحافظ على هدوئك حتى في لجة ما تتعرض له من ضغط وما تعانيه من توتر؟		
9. هل تستعد جيداً للاجتماعات والعروض؟		

قائمة ترسيخ المصداقية	نعم	لا
10. هـل ترد علـى كل المكالمـات الهاتفية الـواردة إليك، وتتجـاوب مع كل رسائل البريد الإلكتروني في وقتها؟		
11. هل تحتفظ بتقارير دقيقة وتفاصيل شاملة للمشروعات والأنشطة؟		
12. هل يؤكد الزملاء عدم سماعهم إياك تحقر شخصاً في أي مستوىً من المستويات أو تنتقص من قدره؟		
13. هل تؤكد للناس أنك تتعامل بحزم وصرامة، ولا تسمح لأي شخص أن يحمل الآخرين أخطاءه أو يرمي لومه عليهم؟		
14. هـل تسـتمع لآراء الآخريـن بعـدل وإنصـاف، وطيـب نفس ولطـف ومجاملة؟		
15. هل تحـترم أفكار الآخرين، وهل يحظى لديك الكل بالقدر نفسـه من الاهتمام والاعتبار، بصرف النظر عن اختلاف مستوياتهم؟		
16. هـل تنافح عن أعضـاء فريق عملك للحصـول على مـا يحتاجونه من موارد؟		
17. هـل تحمي أفـراد فريـق عملك مـن كل تدخـل خارجـي، وتؤكد لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم؟		
18. هل تحمي الأصـوات المعارضـة، والقادة الذين يعملـون دونما تفويض بصلاحيات محددة؟		
19. هـل تتحمـل مسـؤولية مـا ترتكبه مـن أخطـاء أو ما تعجـز عنه من إجابة؟		
20. هل تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم؟		

إن أجبـت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسـئلة، فربمـا تكون فعلاً تعمل جيداً من أجل ترسيخ مصداقيتك وتوفير بيئة عمل منتجة.

أما إن أجبت عن أي أسئلة بـ (لا)، فربما تكون في حاجة للتركيز على كيفية تحسين أدائك في هذا المجال أو ذاك.

فاعرف كيف تسـتطيع تغيير سـلوكك ومن ثم طبـق ذلك حتى تتعود عليه، فيصبح طبيعة ثانية ملازمة لك.

الإبقاء على جذوة نشاط أعضاء فريق العمل والحلفاء متقدة

املأ هذه القائمة بانتظام لكي تدرك الحالة التي يكون فيها أعضاء فريق العمل والحلفاء الذين يتم تحفيزهم وحثهم، وكذلك لكي تتأمل مدى توظيفك لإستراتيجيات مفيدة لكي تحافظ على نشاطهم وحيويتهم.

التاريخ:

الروح المعنوية للفريق (مرتفعة؟ منخفضة؟ فاترة؟ مختلطة؟) لأن النجاحات أو الإنجازات الرئيسة التي حققناها حتى الآن:

الأفراد الذين كان لهم دور في النجاح حتى الآن والدوافع التي حثتهم على تحقيق هذا النجاح:

بعض أفكار لمكافآت المجموعة:

مظاهر (الصورة الكبيرة) للتأكيد عليها في هذه المرحلة من الجهد:

قائمة: إلى أي مدى تحافظ على الحث والتحفيز	نعم	لا
1. هل توفر المعلومات والدعم المعنوي، وتبدي ملاحظاتك لأولئك الأفراد الذين أسهموا في تحقيق النجاح حتى الآن؟		
2. هل تزود أعضاء الفريق والحلفاء على حد سواء بأخبار النجاحات التي تحققت حتى الآن، ومدى علاقتها بالصورة الكاملة؟		
3. هل تحتفي بما يتحقق من نجاحات وإنجازات مهمة؟		
4. هل تحدثت مؤخراً عن مقدرة فريق العمل على التغلب على المشاكل؟		
5. هل تتحدث لأعضاء الفريق عن أهمية عملهم ومدى علاقته الوثيقة بأهداف الوحدة أو الشركة الكبيرة؟		
6. هل تضع في اعتبارك دَوْمًا تقديم مكافآت خاصة كالطعام مثلاً، عند اجتماعات الفريق أو مكافآت خاصة على ما تحقق من إنجازات؟		

إن أجبت بـ (لا) عن أي واحد من هذه الأسئلة، فينبغي لك مراجعة إستراتيجياتك القيادية.

اختبر نفسك

يقدم لك برنامج (اختبر نفسك) عشرة أسئلة متعددة الإجابات لاختيار الإجابة الصحيحة من بينها، لمساعدتك لكي تتعرف على الأساس الذي تستند إليه معرفتك بالقيادة والتحفيز، ونشير إلى أن الإجابة عن الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار:

1. أنت بصفتك قائدًا، عليك الاعتماد على الآخرين لطلب المساعدة.

1. صحيح.

2. خطأ.

2. تكمن مهمة القائد الأساسية في:

1. ابتكار منظومة إستراتيجية واضحة ومستمرة لتحقيق الأهداف.

2. التأثير في الآخرين وتحريضهم على العمل والإنجاز.

3. مواجهة تحديات المستقبل.

3. يحقق القائد المثير الذي يسحر لب مستمعيه أقصى نجاح له عندما:

1. يتعرض الاقتصاد لانكماش.
2. تناقش الشركة موضوع اندماجها مع شركة أو شركات أخرى.
3. يتعرض الإنتاج لتهديد بسبب إضراب العمال.

4. لكي تتعلم كيف تصير قائداً، يمكنك أن:

1. تحرص على الاضطلاع بمشروعات صعبة ومهمة، تمثل تحدياً حقيقياً.
2. تهيء نفسك، فتصير أفضل مدير بقدر ما تجد إلى ذلك سبيلاً.
3. تبحث عن مستشار في مجال مختلف.

5. أي الصفات الآتية لا تعد من صفات القائد الملهم؟

1. مهارات تواصل رائعة.
2. حسن الدعابة والفكاهة.
3. كراهية الغموض والالتباس.

6. إن كنت مشغولاً بالتركيز على تطوير مهاراتك القيادية، فهل يعد الدهاء السياسي فيما يتعلق بهيكل سلطة منظمتك واستخدام كل ما تعرفه، سمة من صفات القائد الملهم؟

1. نعم.

2. لا.

3. أحيانـاً، غـير أنه ينبغـي عليك ألا تعتمد على أشـخاص من خارج المنظمة للحصول على الدعم والمساندة.

7. يعرف أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال:

1. التدريب الذي يفضي لتقارير مباشرة.

2. تحقيق الإجماع وسط مجموعة.

3. اعتماد مبدأ (الإنسان أولاً) كأسلوب للقيادة.

8. ينبغي أن تجيء رؤية القائد الملهم:

1. جريئة ومثيرة.

2. هدفاً بعيد المنال.

3. بسيطة، ثابتة ودائمة.

9. لكـي ينجـح القائـد في تحفيز الناس وتحريضـهم علـى العمل والإنجاز، ينبغي عليه أن:

1. يحتفي بكل ما يتحقق من نجاحات.

2. لا يسمح بمناقشة رؤيته مطلقاً.

3. يكـون مسـتعداً لإعادة النظر في رؤيتـه وتعديلها كلما تطلب الأمر ذلك.

10. القائد الملهم:

1. لا يعبر عن مشاعره وأحاسيسه أبداً.
2. يرفض الاعتراف بما يرتكبه من أخطاء.
3. يبحث عن وسـيلة للنسـيان وترك الأمور تسير كيفما اتفق، فينغمس في الراحة والاسترخاء.



إجابات أسئلة الاختبار

1، أ. أجل، بالطبع، ينبغي عليك الاعتماد على آخرين. لأنك لن تستطيع أداء كل شيء بنفسك، وعليه، تعد الاستعانة بأفراد مجموعتك –إن كانت تلك المجموعة شركة، إدارة أو فريق– أمراً حاسماً لتحقيق رؤيتك.

2، ب. يحتاج القائد لإقناع الآخرين، التأثير فيهم وتحريضهم على العمل والإنتاج، كما يجب عليه أيضاً ابتكار الرؤية للتغيير؛ فالإستراتيجية الموضوعية الهادفة تتبع الرؤية.

3، ج. يظهر أفضل بلاء للقادة الملهمين عند الأزمات، وليس في الأوضاع التي يسودها الاستقرار.

4، أ. ابحث عن مشاريع تمثل تحدياً لكي تتعلم أساليب جديدة لرؤية المشاكل والحلول، ولا تقنع فقط بالبقاء عند المستوى الإداري، ولا تتصل بأي مستشار غير مناسب.

5، ج. ينبغي على القادة ألا ينزعجوا من المجهول، فالغموض والالتباس من العناصر التي تلازم المستقبل دائماً، فعلى القادة التطلع إلى المستقبل باستمرار.

6، أ. كـن داهيــة في السياســة. فالقــادة المؤثـرون يدركـون هيكل سـلطة منظمتهم، إذ يصغون باهتمام شديد لاهتمامات القوى المركزية، كما يعرفون إلى أين يتجهون طلباً للدعم والموارد.

7، ب. تتجلـى القيادة الديمقراطية في سـعي القائد وحرصـه على تحقيـق الإجماع وسـط المجموعة، الأمـر الذي غالبـاً ما يكون عملاً صعباً ومهمة شاقة.

8، ج. يتمتـع القائد المؤثر برؤية يسـتطيع الآخـرون فهمها وقبولها لأنها تبشر بمستقبل أفضل.

9، أ. احتفـي بالنجاحات، صـغيرها وعظيمها، عند بداية الطريق، في وسطه ونهايته.

10، ج. ينبغـي على القادة الاهتمام بأنفسـهم. لأنهم يعملون كثيراً في معظم الأوقات، ويتعرضـون لضغط هائل؛ ولهذا كان البحث عن مكان هادئ للراحة والاسـترخاء، أمراً مهماً لصحة القائد الذهنية.



لمزيد من الاطلاع

مقالات ومذكرات

لوريــن قــاري Loren Gary Power: How Its Meaning in Corporate Life is Changing. مجلــة هارفــارد الإداريــة المعاصرة، أكتوبر 1996م.

يقدم هذا الموضــوع مراجعة لفن الســلطة المعاصــر والأســلوب الذي تســتخدم به الســلطة من قبــل الأفراد والمنظمــات، إذ يظهر المؤلــف التحــول النفســي في تعريــف الســلطة: «ليس القــدرة على الخــراب والدمار، بل القدرة على التأثــير في الآخرين». كما يناقش المؤلف الأســاليب التي تطبق بموجبها الســلطة في مختلف الأوضاع الإداريــة، وكيف يمكنك اســتخدامها لتحويل علاقتــك مع الآخرين إلى منظمة.

دانيال قولمان Daniel Goleman Leadership That Gets Results. مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

بنـــاءًا على بحـــث في أكثر من ثلاثة آلاف إداري، يكشــف قولمان النقاب عن أســاليب الإدارة المحددة التي تحقــق نتائج إيجابية. إذ حدد ستة أســاليب إدارية مميزة، ينبثق كل واحد منها من مكونات مختلفــة للذكاء العاطفي. فمثلاً، يطالب القادة القســريون بإذعان آني، في حــين يحــرك القادة الســلطويون الناس تجــاه الهدف، أما القادة الوحدويون، فيسعون لتأسيس روابط عاطفية وتحقيق التآلف والانســجام، في حين ينــزع القادة الديمقراطيــون لتحقيق الإجماع عــبر المشــاركة، أمــا القادة الــرواد، الذيــن يمثلون قــدوة تحتذى، فيتوقعــون التفــوق والتوجيه الذاتــي، في حين يركز قــادة التدريب، على تهيئة الأفراد للمســتقبل، ويشــير البحــث إلى أن القادة الذين يحققون أفضل نتائج، لا يعتمدون على أسلوب قيادي واحد فقط، إذ يســتخدمون معظم الأساليب القيادية، وقد يحدث أن يجمعوا بينها جميعاً في أسبوع واحد، ويؤكد قولمان أن القادة يستطيعون من خلال التدريــب، التحــول عن هذا الأســلوب القيــادي إلى ذاك، والمغايرة بينهما، وهكذا يحول فن القيادة إلى مهارة يمكن تعلمها.

دانيال قولمان Daniel Goleman، ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وآني مكــي Annie Mckee Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance مجلــة هارفــارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

مـن المؤكد أنك سـمعت عـن أهمية التفكـير العاطفي في مكان العمـل، فثمـة علاقـة لا تقبـل الشـك بـين الإدراك العاطفـي لدى الإداريـين، تتجسـد في بعض القـدرات، كالوعي الذاتـي والإندماج الوجداني، وأدائهم المالي، والآن، وسـع بحـث جديد تلك القاعدة، فبنـاءً على بحث اسـتغرق سـنتين كاملتين، يؤكد المؤلفـون أن لمزاج القائد وتصـرفاته (أو تصـرفاتها) الملازمة، تأثـيرات هائلة على أدائهم العملي، وعليه، تُعْنى مهمة القادة الإداريين في المراتب العليا الأساسية بالقيادة العاطفية، إذن، ينبغي على القادة، في المقام الأول الانتباه لمزاجهم وتصرفاتهم، ولمساعدتهم على تحقيق ذلك، يقدم المؤلفـون عملية تتألف من خمس مراحـل، لفحص الأفكار والدوافع والمشاعر الذاتية، والاطمئنان عليها ومن ثم التخطيط.

دانيال قولمان Daniel Goleman What Makes a Leader. مجلة هارفارد التجارية. بوسـطن: منشـورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

للقـادة الملهمين طـرق مختلفة جداً لإدارة فريق عمل، قسـم أو شـركة. فبعضـهم ينزع للقهـر والتحليل، في حين نجد أن بعضـهم الآخر مثير، منسجم مع ما يحدث من أثر وإثارة، فالأوضاع المختلفة تسـتدعي أشـكالاً مختلفة من القيـادة، فمعظم الشـركات المتحدة تحتاج لمفاوض بارع يكون على رأسـها، حيـث تتطلب تحولات كثيرة

شـكلاً أقوى من السـلطة، وعلى كل حال، خلص المؤلف إلى أنه ثمة قاسـم مشـترك يجمع بين القادة المؤثرين: يتمتعـون جميعاً بدرجة عالية مما صـار يعـرف بـ (التفكـير العاطفي) – الوعـي الذاتي، ضـبط النفس، التحفيز، الإندماج الوجداني والمهارات الاجتماعية – قد لا يبدو للأمر علاقة بالعمل أو الواقع، لكن إظهار التفكير العاطفي في مكان العمل قد لا يعني ببساطة، السيطرة على غضبك وكبح جماح نفسـك أو مسـايرة الناس وملاطفتهم، غـير أنه يعني بالضـرورة، فهم طبيعة تكوينك العاطفي، وكذلك الحال فيما يتعلق بفهم طبيعة الآخرين العاطفية بشـكل جيد، يمكنك من دفع الأفراد وحثهم لتحقيق أهداف شركتك.

منشـورات كلية التجـارة في جامعة هارفـارد How to Lead When You`re Not the Boss مجلة هارفارد الإدارية، مارس 2000م.

إن كنت مثل سـائر الإداريين، فسـوف تجد نفسك باستمرار في أوضاع تحتم عليك الاضطلاع بالمسؤولية، لكنها تسلبك السلطة التي تمكنك من إنجاز المهمات عبر مجموعة. ولمعالجة مثل هذه المواقف، طور خبيرا المفاوضات، روجر فشر (Roger Fisher) وآلان شارب (Alan Sharp) نموذج قيادة عرف بـ (القيادة الجانبية) يسـمح للشـخص بقيـادة مجموعة، بصـرف النظر عـن دوره (أو دورها)

الرسـمي، وقد اشـتمل نموذجهما الذي يتألف مـن خمس خطوات، علـى تحديـد أهـداف واضـحة، التفكير بطريقـة نظاميـة، التعلم من التجـارب والقدرة على إقحام المشـاركين الآخريـن وتزويدهم بمعلومات وملاحظات مفيدة.

منشـورات كليـة التجـارة بجامعـة هارفـارد. Trust: How to Build It، Earn It – and Reestablish It When Its Broken مجلة هارفارد التجارية، سبتمبر 2000م.

ربمـا كان من السـهل جـداً في العقـود المتقدمة، فهـم العلاقة بـين الثقـة والأداء المالي على المسـتوى النظري، أمـا اليوم – مع أن المتطلبـات أعظم مـن ذي قبل – فتجـد أن العلاقـة موجبة لإقامة الدعـوى، ولا بد أن يكـون الإداريون قادرين على نشـر الثقة بطرق تفضي لنتائج حقيقية ملموسة. لكن قبل أن تكسب ثقة الآخرين بك، ينبغي أن تكون مسـتعداً للثقة بهم. فإن فشـلت في تعزيزها بشـكل جاد، فلن تأتي جهودك أكلها، مما قد يترتب عليه غرس بذور الشك بين العاملين. يتبع ذلك نصـيحة راسـخة للتعامل مع الثقة، تشتمل على نصيحة جانبية لتفادي الخيانة وقائمة موارد إضافية.

رونالـد أ. هيفيتـز (Ronald A. Heifetz) و لوريـن قـاري (Loren Gary).

The Work of a Modern Leader: An Interview with Ron Heifetz

تكشــف هذه المقابلة، المقاومــة التنظيمية والفردية لعمل القيادة القــادرة على التكيف مع مختلف الأوضــاع، مختبرة مبــادئ هيفيتز التي تدعو للاسترخاء والسيطرة على الضغط بشيء من التفصيل.

لنــدا هيل (Linda Hill) لورين قاري Loren Gary What You Must Learn to Become a Manager: An Interview with Linda Hill. مجلة هارفارد الإدارية، يوليو 1997م.

يشرح البروفيسور هيل، التحول النفسي الذي يتعرض له القادة الجدد، فبالإضــافة للتغيير في المهمات، يحمل الإداريون الجدد على تبني هوية جديدة، وتغيير طريقتهم في قياس ما يتحقق من نجاح.

جــون ب. كوتــر John P. Kotter What Leaders Really Do مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

تعــد القيــادة والإدارة نظامين مميزيــن متكاملين، لكل منهما طريقــة أدائه وأنشــطته المميــزة. إذ تعنــى الإدارة بمعالجة الأمور المعقــدة، في حين تعنى القيادة بالتغيير، وتنشــط معظم الشــركات الأمريكية في البحث عن الأشــخاص الذين ترى فيهم قدرات قيادية

كامنة، فتوكل إليهم الاضطلاع بمهمات تساعدهم على إظهار تلك الطاقات الكامنة وصقلها.

جينفر ماكفارلاند Jennifer McFarland Leading Quietly. مجلة هارفارد التجارية، يوليو 2001م.

ليس القادة دائماً قساةً وأبطالاً جاهزين؛ إذ يستطيع أولئك الذين يعتمدون مبدأ تلطيف التطرف، البقاء داخل النظام وخارجه، فيحثون المنظمة على البحث عن وسائل جديدة للتفكير والتعلم، فالقادة في حاجة دائمة للإصغاء للأشخاص المحيطين بهم، لاسيما أولئك الذين يمتلكون أفكاراً جديدة، بصرف النظر إن كانوا متطرفين أو معتدلين.

نويل تشي (Noel Tichy) و طوم براون Tom Brown Companies Don't Develop Leaders، CEOs Do: An Interview with Noel Tichy». مجلة هارفارد التجارية، أكتوبر 1997م.

يناقش البروفيسور تشي، أهمية دور المديرين التنفيذيين في تطوير القيادة. مؤكداً أن أفضل أشخاص في الشركة يمكنهم تعليم قادة المستقبل وتنمية قدراتهم، هم أولئك الأفراد الذين لهم سجل حافل بالنجاح، يستطيع الآخرون التعلم منه.

ليندا كليب تريفينو (Linda Klebe Trevino)، لورا بنكس هارتمان (Laura Pincus Hartman) ومايكل براون Michael Brown). (Moral Person and Moral) Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership). مجلة كالفورنيا الإدارية، يوليو 2000م.

بناءً على مقابلات مع إداريين مرموقين ومديري شركات يتمتعون بأخلاق عالية، يكشف هذا الموضوع أن سمعة القيادة الأخلاقية ترتكز على دعامتين أساسيتين متوازيتين: رؤية المدير بوصفه شخصاً يتمتع بأخلاق عالية (بناءًا على سمات تمت مراقبتها، تصرفات، وعمليات اتخاذ القرار) ورؤيته بوصفه مديرًا يتحلى بأخلاق فاضلة (استناداً إلى الكيفية التي يشكل بها دوره، اعتماد نظام المكافآت والجوائز والتواصل مع الآخرين). ويوفر الموضوع، بجانب هذا، خطوطاً عريضة للتأسيس لسمعة القيادة الأخلاقية.

مارقريت ويتلي Margaret Wheatley و ولتر كيشيل Walter Kiechel. The Dance of Change in Corporate America: An Interview with Margaret Wheatley». مجلة هارفارد الإدارية، نوفمبر 1996م.

يناقش ويتلي الصراع الدائر في الشركات الأمريكية المتحدة بين الهياكل الإدارية التقليدية والأشكال التنظيمية الذاتية، التي تظهر

فيها الشبكات، النماذج والهياكل دونما تأثير خارجي أو توجيه. إذ يتعرض دور القائد في المنظمة إلى تغيير هائل. ففي حين صار بعض القادة أكثر اهتماماً واعتماداً على العقل والتفكير، يشعر آخرون بالتهديد بسبب تلك التغييرات، ويذهب ويتلي إلى أن المحافظة على النفوذ الشخصي والوضع الشرعي نقيضان لا يلتقيان أبداً في عملية تعلم العمل التنظيمي.

أبراهام زاليزنك Abraham Zaleznik Managers and Leaders: Are They Different. مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

عادة ما ينزع المديرون لتطبيق مهاراتهم بلباقة وكياسة، والتركيز على عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. ويرغبون في تأسيس هيكل وظيفي منظم ويميزون بين العاطفة والعمل، أما القادة، فعلى العكس تماماً، إذ يحشدون طاقاتهم لابتكار طرق وأفكار جديدة، ويحدثون الإثارة من خلال عملهم، وغالباً ما يكتشفون قدراتهم الكامنة من خلال علاقاتهم مع المستشارين رجلاً لرجل. وتعمل المنظمات التجارية على تعزيز تنمية قدرات القادة وصقل مهاراتهم من خلال تأسيس مثل تلك العلاقات بين المديرين الأقل مرتبة وأولئك الأرفع درجة وأعلى منزلة، ويحتوي هذا الموضوع على شرح وتعقيب من مذكرات المؤلف.

كتب

مارفين بوير Marvin Bower Will to Lead Running a Business with a Network of Leaders. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

مع أن أسلوب القيادة المرتكز أساساً على الأوامر والسيطرة، قد أسهم سابقاً في بناء القوة الأمريكية، إلا أن بوير يرى أنه لم يعد اليوم النظام الأفضل في ظل التنافس التجاري العالمي المحموم؛ لأن المرؤوسين لا يحبذون هذا النظام، ومن ثم لا يؤدون عملهم بشكل أفضل في ظله، وأكثر من هذا: تؤدي إدارة الأوامر والسيطرة إلى القسوة والصرامة والإفراط في التعويل على السلطة؛ ولهذا يحرص بوير على حض الشركات للنأي بنفسها عن الإدارة عبر السلطة والتسلسل الهرمي الوظيفي لإدارة أعمال مع شبكة من القادة والفرق القيادية الذين يحتلون مواقع إستراتيجية عبر الأعمال، كما وصف العوامل التي تحدد قيادة الشركة، وشرح كيفية إمكانية تعلم القيادة في أثناء ممارسة المهمات.

دانيـــال قولمـــان (Daniel Goleman)، ريتشـــارد بوياتزيـــس (Richard Boyatzis) وآني مكــي Annie Mckee «Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. بوســطن: مطابــع كلية التجــارة بجامعة هارفارد، 2002م.

لقد غير كتــاب قولمــان Emotional Intelligence (الذكاء العاطفي) الذي يعد الكتاب الأكثر مبيعاً على مستوى العالم، مفهومنا لمعنى « الإنســان الذكي» إلى الأبد، مؤكداً أن للذكاء العاطفي (EI) – الكيفية التي نقود بها أنفسنا وندير بها علاقاتنا – أهمية أكثر بكثير جداً من حاصــل الذكاء نفســه[1]. أما كتابه الذي صدر عقب هــذا (Working with Emotional Intelligence) (توظيف الــذكاء العاطفــي في العمل) فقــد أثبت أن النجــاح في المهنة يعتمد أساســاً علــى الــذكاء العاطفي. والآن، انضــم قولمان إلى ريتشــارد بوياتزيــس وآني مكــي – الخبيريــن في البحــث عــن تأثــير الذكاء العاطفــي – لتشــكيل فريــق بحث يُعْنَى بكشــف النقاب عــن نتائج الــذكاء العاطفــي وفوائــده لكل من القــادة والمنظمــات، وقد أماط المؤلفون اللثام عن الشــواهد والأدلة التي تربط النجاح التنظيمي أو

(1) حاصــل الــذكاء: رقم يمثــل ذكاء المرء كما تحدده قســمة عمره العقلــي على عمره الزمني وضرب حاصل القسمة بمئة (المترجم).

الفشل بـ (القيادة الأساسية) مؤكدين سرعة انتقال عدوى عواطف القائد، وضـرورة غرس الروح الحماسـية في حال أريد للمنظمة أو الشركة النمو والازدهار.

كورت هانكس Kurt Hanks Motivating People How to Motivate Others to Do What You Want and Thank You for the Opportunity. متنزه مينيلو، كالفورنيا: منشورات كريس، 1991م.

يشـتمل هذا الكتاب السهل القراءة، على أفكار رائعة عن كل ما من شـأنه تحفيز الأفراد، بالإضافة إلى كثير من الأوامر والنواهي، ويظهر هذا كله في أسلوب محكم وشكل منظم.

مطبوعـات كليـة التجارة بجامعـة هارفـارد Choosing the Right Leadership Style: No Single Approach Fits All Situations مجلة هارفارد التجارية مجموعة (OnPoint). بوسطن: مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

تميط هذه المجموعة من موضوعات من مجلة هارفارد التجارية، اللثام عن العلاقات التي تربط بين القادة وتحسـين مسـتوى الأداء، دون اختيار وصفة «الحجم نفسه الذي يناسب الجميع».

مطبوعـات كليـة التجـارة بجامعـة هارفـارد. مجلـة هارفارد

التجارية. سلسلة الكتب غير المجلدة. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

لقد صممت هذه السلسلة لتزويد مديري اليوم ومهنييه بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها، لكي يظلوا قادرين على خوض غمار المنافسة في هذا العالم الذي يسابق الزمن بوتيرة سريعة. وفيما يأتي معالم الأفكار الرئيسة التي أسست مجلة هارفارد التجارية، كما هو مطلوب، عرضها لرجال الأعمال الطموحين في الشركات عبر العالم، فمن موضوع جون كوتر (John Kotter) بعنوان (Leading Change) (قيادة التغيير) العظيم الأثر، إلى الموضوع الذي كتبه بوول ستريبيل (Paul Strebel) بعنوان (Why Do Employees Resist Change) (لماذا يقاوم العمال التغيير؟). بين هذا وذاك، تعد هذه المجموعة أكثر مصدر مركز متاح يفي بحاجة الشركات المتحدة لمقابلة التغيير، على أنه يمكنك استخدامه لتحقيق أكبر مكاسب ممكنة لشركتك.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، مجلة هارفارد التجارية حول الإدارة، سلسلة الكتب غير المجلدة، بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

تضم هذه المجموعة أكثر ثمانية موضوعات تأثيراً في مجال القيادة، نشرت عبر مجلة هارفارد التجارية، ساعدت على تغيير

أفـكار كثـيرة، طالما اعتنقهـا الإنســان لأزمنة عديـدة، فيما يتعلق بالمصادر الحقيقية للسلطة والنفوذ.

مطبوعـات كليــة التجارة بجامعة هارفـارد. «How to Keep Your Employees Motivated، Productive and Loyal». مجموعة مجلة هارفارد التجارية، بوسطن: مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1999م.



تضم هذه المجموعة المؤلفات الآتية:

Motivating Others منشــورات كليــة هارفــارد التجاريــة. to Follow. مجلــة هارفــارد التجارية، مجموعــة (OnPoint). بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2000م.

ترى هذه المجموعة أنه ثمة ثلاثة عوامل في معادلة التحفيز:

1. مدى القوة الحيوية والنشاط بين المدير ومن يديرهم.
2. مقــدار الذكاء العاطفــي الذي يحظى به المدير أو مدى رشــده وإدراكه.
3. تعريف المدير لمعنى النجاح.

Ronald A. Heifetz Leadership رونالــد أ. هيفيتــز without Easy Answers كامبريــدج، ولايــة ماساشوســتس: مطابع بلكناب التابعة لمطابع جامعة هارفارد، 1994م.

في هذا الكتاب الذي حظي بسمعة ذائعة الصيت، يعرض هيفيتز مفاهيمــه التجديديــة للقيــادة التكيفية مــن خلال اختبــار الأدوار القيادية لكل من ليندون جونســون (Lyndon Johnson)، مارتن

لوثر كنـق ج ر. (Martin Luther King Jr) ، موهانداس غاندي (Mohandas Gandhi) وآخرين غيرهم..إذ يكتشـف أساليبهم الرفيعـة في خلق بيئات داعمة، مسـتغلين الصـراع لإحداث التغيير المطلوب وإعادة العمل للشعب.

جـون ب. كوتـر John P. Kotter Leading Change. بوسطن: مطابع كلية هارفارد التجارية، 1996م.

يستقصـي المؤلف في كتابه هذا، الجهود التـي بذلتها أكثر من مئة شـركة لكي تنجح في اسـتعادة قوتها بوصـفها منافسًـا أفضل. محـدداً أبرز الأخطاء الشـائعة التـي يرتكبها القـادة والمديرون في أثناء محاولتهم إحداث التغيير، كما يقدم عملية من ثماني خطوات لتخطي العقبات وتنفيذ أجندة الشركات:

2. ترسيخ أهمية دور السرعة في العمل.
3. تشكيل تحالف للقيادة والتوجيه.
4. تطوير رؤية وإستراتيجية محددة.
5. اطلاع كل المعنيين برؤية التغيير بتفاصيلها.
6. تحفيز الآخرين وتشجيعهم على العمل.
7. رصـد جوائز ومكافآت على مُدَدٍ قصـيرة لكل عامل أو موظف يحقق نجاحاً.

8. تعزيز المكاسب وإجراء المزيد من التعديل.

9. اعتماد أساليب جديدة في المستقبل.

مورقان دبليو ماككول، ج ر. Morgan W. McCall Jr. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

يقدم المؤلف في كتابه هذا، خياراً لتلك النظرة التقليدية لتطوير الإدارة، بوصفها عملية تصنيفية لتحديد الكفاءات الصحيحة ومن ثم انتقاء الأفراد المناسبين، فبدلاً من طريقة الجدارة والكفاية، يقترح ماككول نموذجاً تطويرياً لتنمية مواهب الإداري وقدراته التي تحل محل الأهمية القصوى للتجربة بوصفها عنصرًا أساسيًا للتنمية. إذ تتحد القدرة على التعلم من التجربة، مع التعرض للتجربة المناسبة ليتيحا فرصة تعلم المهارات الإدارية. كما قدم عدداً من التوصيات والتدخلات التي سوف تؤدي لرفع احتمال إمكانية تعلم الناس من التجربة؛ ومن ثم تظل عقولهم مفتوحة للتعلم المستمر والتطور على امتداد حياتهم العملية.

بوب نيلسون (Bob Nelson) وبورتن مورس Burton (Morris) 101 Ways to Energize Employees. نيويورك: شركة وركمان للنشر، 1996م.

تكشــف مجموعة هــذه الروايات المدهشــة التي تجســد نماذج حقيقيــة من الحياة، المنهج الــذي ينتهجه القــادة المؤثرون لتحفيز الآخرين وحضــهم على العمل والإنتاج، ولاشك أنها سوف تؤثر حتى في أكثر المديرين مللاً وأشــدهم ضجراً وســأماً وعزوفاً عن العمل، مــن خلال ما تنطــوي عليه من أفكار عملية يمكن تطبيقها بســرعة وبساطة شديدتين.

روبرت ي. ســتوب الثــاني Robert E. Staub II The Heart of Leadership: 12 Practices of Courageous Leaders. بروفو، ولاية أوتا الأمريكية، منشورات الامتياز الإدارية، 1996م.

يقدم هذا الكتاب اختبارات عملية وشاملة لاثني عشر ممارسة لمديرين ملهمين بارعين. كما ينشر فيه ســتوب نصــائح من مديرين مرموقين مصــحوبة بقوائم كثيرة، مقارنات، إرشــادات ومعلومات أساسية تمكن المدير العادي من أداء عمله بطريقة فاعلة.

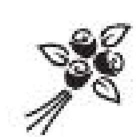
ديفيــد أولرتشــ (David Ulrich)، جــاك زنقــر (Jack Zenger) و نورمان ســمولوود Norman Smallwood Results Based Leadership بوســطن: مطابــع كليــة التجــارة بجامعــة هارفارد، 1999م.

يمثل هذا الكتاب الذي يشــكل تحولاً وتطوراً مهماً (Results

(Based Leadership) (القيــادة المبنيــة علــى النتائــج) تحديــاً حقيقيــاً لذلــك الاعتقــاد التقليدي الــذي طالما اكتنف القيــادة، إذ يحــاول المؤلفون أولرتش، زنقر وســمولوود - الخبراء الذين حققوا شــهرة عالمية واســعة في مجال الموارد البشــرية والتدريب - التأكيد على أنه لا يمكن الحكم على القادة من خلال ســماتهم الشخصية، أســلوبهم وما يؤمنون بــه من قيم وما يعتقدونه مــن مبادىء فقط. فالمديرون الحقيقيون المؤثرون يدركون كيف يربطون هذه الصــفات القيادية بالنتائج.

قاري يوكل Gary Yukl Leadership in Organizations. الطبعة الخامســة. نهر ســادل الأعلى: ولاية نيوجيرسي الأمريكية، قاعة برنتس، 2002م.

يعد هذا المؤلف نصــاً شــاملاً حــول نظرية القيــادة وتطبيقها، يشتمل على موضوعات كالسلوك القيادي الفاعل، السلطة والتأثير، أنواع القيادة، القيادة الإستراتيجية، قيادة الفريق، قضايا أخلاقية، مفهوم القيادة عبر مختلف الثقافات وإدارة الاختلافات.



مطبوعات إلكترونية

منشــورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. Influencing and Motivating Others. بوســطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

هــل حــدث أن لاحظــت في مــدى القــدرة الطبيعية التــي يتمتع بهــا بعضــ الأفراد على تحــريضــ النــاس على العمــل؟ يوفر برنــامج (Influencing and Motivating Others) (التأثــير في الآخريــن وتحفيزهــم) دروســاً عمليــة لتحقيــق أفضــل نتائج من التقاريــر المباشــرة (تأثــير الأداء)، تعاونــاً مقــدراً مــن نظرائــك (القيادة الجانبية) ودعماً قوياً من مديرك المباشــر والإدارة العليا (القــدرة علــى الإقناع). وســوف يتعلــم المديرون أســرار (القيادة الجانبية) (قيادة الزملاء)، مهارات التفاوض والقدرة على الإقناع وكيفية التمييز بين أســاليب التحفيز الفاعلــة وتلك المثبطة للهمم. فمــن خلال حــالات تتيح التفاعل والتواصــل، قيــادة تتمتع بالخبرة والأنشــطة للتطبيق الآني في العمل، يســاعد هذا البرنامج المديرين على تقييم مــدى قدرتهم على إقناع الآخرين، قياس مهارات الحث والتحفيز وتعزيز أداء العامل.

منشــورات كلية التجــارة بجامعــة هارفــارد. (Leadership Transitions). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

إن كنت تحتل موقعاً جديداً في شــركتك الحاليــة، أو بدأت العمل للتو في شــركة جديدة، فســوف يســاعدك برنامــج (Leadership) (التحــولات القيادية) على النجــاح. إذ يمد برنامج دعم الموارد هذا، الذي صممه الخبير مايكل واتكنس (Michael Watkins)، المديرين بالمعرفة التي يحتاجونها في الوقت اللازم. وســوف يتعلم المديرون من خلاله كيفية تشــخيص الحالات، تقييم مدى احتمال الفشــل، تسريع التعليــم، ترتيــب الأولويات لتحقيــق النجاح، العمل مــع رئيس جديد، تشكيل فرق العمل، الدخول فى شراكات وتوحيد الجهود.

والجدير ذكره أن البرنامج يتكون من طائفة واسعة من أنظمة التقييم وأساليب التخطيط التي يمكن للمتعلمين استخدامها خلال مدة تحول ما.

منشورات كلية هارفارد التجارية. What is a Leader. بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2001م. برنامج إلكتروني.

يعــد برنامج (What is a Leader) (ما هو القائد؟) أفضــل برنامج إلكتروني حقيقي مناسب متاح في السوق اليوم. فسوف تعتمد

من خلاله مفاهيم تساعدك لكي تطور نفسك من مدير منافس، لقائد استثنائي. فاستخدم هذا البرنامج لتقييم مدى قدرتك لقيادة شركتك لتحقيق تغيير أساسي، تنمية مهاراتك القيادية عن طريق اختبار الكيفية التي تنظم بها وقتك، تحلل بها ذكاءك العاطفي لتتعرف على مواطن قوتك ومواضع ضعفك بصفتك قائدًا. كما يساعدك بجانب هذا، على العمل مع مشاهد حقيقية فاعلة لتحديد الأسلوب الذي يمكنك اختياره لتشخيص المشاكل والعقبات، تعلم كيفية إدارة الضغط والتوتر الذي يصاحب التغيير عادة، بل وحتى توظيفه والإفادة منه، حث الآخرين وتحفيزهم ومشاطرتهم أفكارهم ومشاعرهم عند إدارة الجانب الإنساني للتفاعلات. وبناءً على بحث جون كوتر (John Kotter) وكتاباته، مؤلف كتاب (Leading Change) ومؤلف أهم الكتب التي تتناول الخبرات الإدارية اليوم، يعد هذا البرنامج دراسة جوهرية لكل من يضطلع بمهمة تحديد الطريق للآخرين - وتوفير عوامل التحريض على العمل - لتأسيس شركة حديثة وإدارتها.



مصادر ومراجع

قيادة الأفراد

فيمـا يأتي أهم المصـادر والمراجع التي سـاعدت في تأليف هذا الكتاب:

1. LIoyd Baird, professor, School of Management, and faculty director, Leadership Institute, Boston University.

2. Warren G. Bennis, professor of business administration, University of Southern California.

3. Larry Bird, basketball player and coach, NBA.

4. Loren Gary, editor, Harvard Management Update.

5. Daniel Goleman, consultant and psychologist.

6. Douglas T. Hall, director of the Executive Development Roundtable, Boston University.

7. Rakesh Khurana, assistant professor of organizational behavior, Harvard Business School.

8. Hara Estroff Marano, editor- at- large, Psychology Today.

9. Gordon Sullivan, Chief of Staff, U. S. Army (retired).

10. Andrew Young, U. N. Ambassador; Mayor of Atlanta, Georgia; Civil Rights Leader.

11. Gary Yukl, professor, School of Business, State University of New York at Albany.



ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات